REED HASTINGS

NETFLIX

Từ cú lật đổ Hollywood đến đế chế phim thống trị toàn cầu

Thu Vân - Xuân Bách *dịch*

alpha books
NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Matt Burgess

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

NETFLIX: TỪ CÚ LẬT ĐỔ HOLLYWOOD ĐẾN ĐẾ CHẾ THỐNG TRỊ PHIM TOÀN CẦU

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội

Điện thoại: 04-3 934 1562 Fax: 04-3 938 7164

Website: http://nhaxuatbancongthuong.com

E-mail: nxbct@moit.gov.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản

Giám đốc - Tổng Biên tập

Nguyễn Minh Huệ

Biên tập: Tôn Nữ Thanh Bình

Sửa bản in: Trung Trịnh

Trình bày: Vũ Lê Thư

Thiết kế bìa: Hoàng Duy Khánh

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

www.alphabooks.com

TẠI HÀ NỘI

Địa chỉ: Tầng 3, Số 11A, Ngõ 282 Nguyễn Huy Tưởng, Thanh Xuân, Hà Nội

*Tel: (84-24) 3 722 6234 | 35 | 36

*Fax: (84-24) 3722 6237

*Email: info@alphabooks.vn

Phòng kinh doanh:

*Tel/Fax: (84-24) 3 773 8857

*Email: sale@alphabooks.vn

TẠI TP. HỒ CHÍ MINH

Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh: 138C Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

*Tel: (84-28) 3 8220 334 | 35

In 3.000 cuốn, khổ 19 x 25 cm tại Công ty CP In Sách Việt Nam

Địa chỉ: 22B Hai Bà Trưng, Phường Tràng Tiền, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội

Số xác nhận đăng kí xuất bản: 2291 - 2022/CXBIPH/01 - 118/CT

Số Quyết định xuất bản: 206/QĐ - NXBCT ngày 16 tháng 8 năm 2022

In xong và nộp lưu chiểu năm 2022.

Mã số ISBN: 978-604-362-275-1

Lời giới thiệu

THẾ GIỚI VỚI SỰ XUẤT HIỆN của Internet đã thay đổi với tốc độ chóng mặt, các thói quen sinh hoạt, mua sắm và tiêu dùng mới làm cho các sản phẩm dịch vụ hiện hữu bỗng chốc có thể trở nên lỗi thời và lạc hậu. Thách thức lớn nhất ngày nay đối với mọi quy mô doanh nghiệp có lẽ là khả năng đổi mới sáng tạo để thích ứng và tồn tại trong thời đại số và đặc biệt là khả năng áp dụng công nghệ để phát triển đột phá.

Thông thường, khi nói đến sáng tạo chúng ta thường liên tưởng tới các tính cách đi kèm như: tự do, ngẫu hứng, cá biệt và thiên về cảm xúc của những người có tư chất nghệ sĩ. Phải chăng một doanh nghiệp được đánh giá là sáng tạo cũng sẽ có văn hóa và tính cách tương tự? Theo giới học giả, tính cách và văn hóa của một tổ chức luôn chịu sự chi phối ảnh hưởng, thậm chí được định hình hoàn toàn bởi các nhà sáng lập. Như vậy liệu có thể suy luận rằng các công ty có năng lực đổi mới sáng tạo vượt bậc sẽ có xu hướng được tạo ra bởi những nhà lãnh đạo có tính cách của một nghệ sĩ? Nếu bạn từng có suy nghĩ như thế hay mong muốn được khám phá một công ty đổi mới sáng tạo thực sự là như thế nào, thì hãy đọc ngay cuốn sách này.

Netflix nổi tiếng là một doanh nghiệp đã và đang chuyển đổi số cực kỳ thành công trong ngành công nghệ và giải trí. Ngày nay, gần như tất cả mọi gia đình đều có tài khoản của Netflix, và hầu như ai cũng xem phim trên Netflix. Đó gần như là ứng dụng giải trí được cài đặt sẵn vào tivi thông minh của tất cả các thương hiệu. Không chỉ vậy, ứng dụng Netflix còn có hàng tỷ lượt tải xuống trên cả App Store lẫn Play Store, hiện diện ở hơn 190 quốc gia trên thế giới, các con số này là minh chứng cho độ "hot" của Netflix ở thời điểm hiện tại.

Nhưng Netflix không dễ dàng đạt được thành công ngay từ khi khởi sự. Ngược lại, cái tên đình đám gần như xuất hiện trên khắp

toàn cầu này đã phải đối mặt với rất nhiều gã không lồ cùng ngành tại thời điểm họ ra mắt. Với tầm nhìn xa rộng, sự nhanh nhạy nắm bắt xu hướng công nghệ và khả năng thấu hiểu nhu cầu chưa được đáp ứng, Netflix đã chứng tỏ sự đúng đắn và bản lĩnh của mình khi đối mặt với những thủ đoạn tàn khốc của đối thủ cạnh tranh, như Blockbuster. Không những mọi cố gắng đè bẹp đều thất bại, ông lớn này đã phải tự nhận lấy một kết cục đầy cay đắng: phá sản. Sự trỗi dậy, nhân tố làm thay đổi cuộc chơi này đến từ bước ngoặt chuyển đổi mô hình kinh doanh trên nền tảng số. Từ dịch vụ cho thuê đĩa DVD hàng đầu nước Mỹ, Netflix đã tung ra dịch vụ phát trực tuyến video theo yêu cầu, dịch vụ này nhanh chóng được người dùng ưa thích và lan truyền, dần trở thành trào lưu khắp toàn cầu. Không chỉ vậy, bước chuyển này cũng đã bắt đầu cho cuộc cách mạng về giải trí trên truyền hình Internet, và đưa Netflix lên đỉnh thống trị.

Sự lật đổ là bản chất của các cuộc cách mạng, nó luôn cần có sự dẫn dắt của những con người có bản lĩnh phi thường. Reed Hastings là người vô cùng quan trọng và là dấu ấn mạnh mẽ nhất trong hành trình phát triển của Netflix. Ông chính là linh hồn cho mọi thành công của Netflix, và có thể được coi là thiên tài trong cuộc cách mạng giải trí trên truyền hình trực tuyến. Reed Hastings đã xây dựng một văn hóa doanh nghiệp độc đáo cho Netflix, khiến các nhân sự luôn làm việc với sự tự do và lòng tin cao độ, điều này cũng đã đóng góp rất lớn cho sự vững mạnh của đế chế Netflix. Hơn thế nữa, các chiến lược hợp tác khôn ngoan của Hastings trong suốt quá trình phát triển đã thể hiện tầm nhìn và sự nhân văn trong triết lý hành động của ông. Tất cả những bối cảnh thăng trầm, tính cách kiên định và sự sáng tạo không ngừng của ông đều được lột tả trong cuốn sách này.

Tôi khá hào hứng với đề nghị viết lời tựa cho cuốn sách từ Alpha Books, và gần như đọc một mạch ngay khi nhận được bản thảo. Không chỉ bởi Netflix là một đế chế phim thống trị toàn cầu mà tôi còn thực sự bị cuốn hút vào hành trình khám phá tính cách, con người của Reed Hastings, các bước chiến lược chuyển đổi số và đặc biệt là văn hóa tổ chức của Netflix. Những suy nghĩ, trăn trở hay đúc kết của tôi bấy lâu về đổi mới sáng tạo như tìm được bằng chứng xác thực mạnh mẽ. Đúng! Đổi mới sáng tạo đòi hỏi một tầm nhìn đầy tham vọng, sự thấu hiểu những nhu cầu chưa được đáp ứng của người dùng và một ý chí kiên định cùng tinh thần kỷ luật của tổ chức doanh nghiệp. Không hề có chỗ cho tự do bay bổng và những quyết định của cảm xúc như thường thấy trong sáng tạo nghệ thuật. Nếu hiểu đúng nghĩa về khái niệm anh hùng, không phải là để thắng được ai đó mà là sự vượt qua và

chiến thắng chính mình thì những tổ chức đổi mới sáng tạo thực thụ đòi hỏi phải có tố chất văn hóa này. Netflix là một tổ chức điển hình như thế, họ sẵn sàng vượt qua đỉnh cao của những thành tựu đã đạt được và quyết tâm dấn thân vào gian khó với khát vọng về một đỉnh cao mới.

Với vai trò là nhà tư vấn chiến lược thương hiệu và huấn luyện đổi mới sáng tạo cho các doanh nghiệp Việt Nam, tôi tin đây là cuốn sách cực kỳ cần thiết đối với ban lãnh đạo của các công ty có ý định và mong muốn tái tạo để phát triển đột phá. Cuốn sách không những truyền cảm hứng mà còn chia sẻ những kinh nghiệm, giúp chúng ta vững vàng hơn trên con đường phát triển đầy thách thức – đổi mới sáng tạo, để những thương hiệu Việt tỏa sáng mạnh mẽ trong nền kinh tế số toàn cầu.

BÙI QUÝ PHONG

Phó chủ tịch CLB Các giám đốc Sales & Marketing Việt Nam - CSMO

Ủy viên ban chấp hành hội các nhà quản trị doanh nghiệp Việt Nam - VACD

1

Reed Hastings có đối thủ nào không?

Trong vòng 20 năm qua, Hastings đã biến Netflix thành một trong những công ty thống trị mạng Internet. Từ những bước khởi đầu khiêm tốn tại nơi từng là trụ sở của một ngân hàng, công ty giờ đã phát triển với hơn 5.000 nhân viên trải đều ở các văn phòng trên toàn cầu.

THỜI ĐIỂM BƯỚC NGOẶT khiến truyền hình hiện đại thay đổi mãi mãi có thể được quy về một ngày: thứ Ba, ngày 16 tháng 1 năm 2007. Hôm đó, Netflix, trang web với quy mô tương đối cung cấp dịch vụ cho thuê đĩa DVD với khoảng 5 triệu thuê bao chỉ trong gần một thập kỷ, đã tung ra một dịch vụ mới đầy táo bạo cho các thành viên của mình.

Theo chân YouTube (công ty thuộc sở hữu của Google), Netflix bắt đầu chuyển sang hình thức phát video trực tiếp đến máy tính cá nhân của người xem.

Nhưng khác với YouTube, Netflix chiếu phim và các chương trình truyền hình dựa trên nền tảng kinh doanh đĩa DVD có sẵn của mình. Tất cả đều là những nội dung có chất lượng, hoàn toàn không có những video thú cưng với hình ảnh rung lắc, được tự quay ở nhà bằng máy cầm tay.

Lần đầu tiên trong lịch sử 100 năm của ngành truyền hình, người xem có thể chọn thứ họ muốn xem và xem chúng vào bất cứ lúc nào. Thay vì đợi hàng tiếng đồng hồ để tải về một bộ phim, họ có thể xem trực tiếp ngay lập tức. Người xem truyền hình không còn bị lệ thuộc vào một lịch trình cứng nhắc của nhà đài, với khung giờ phát sóng cố định cho từng chương trình. (Và họ cũng không cần hẹn giờ cho máy ghi hình chạy băng VHS nếu vắng nhà vào đúng giờ chiếu một tập mới của bộ phim yêu thích.)

Với bước đi nhanh gọn này, Netflix đã trao quyền từ tay những tập đoàn truyền thông và truyền hình khổng lồ vào tay các cá nhân. Nó đem lại sự linh hoạt tối đa và tiện lợi cho người xem. Bỗng nhiên, bạn có thể ngồi "cày" liên tục cả một bộ phim. Và đối với Reed Hastings, CEO kiêm đồng sáng lập của Netflix, điều này mang lại ưu thế to lớn cho công ty của ông so với các đối thủ cạnh tranh.

Tất nhiên, dịch vụ này vẫn còn nhiều thiếu sót. Lúc đầu, chỉ có khoảng vài trăm chương trình có thể xem qua Internet, chất lượng tương đối kém, người xem cần có đường truyền tốc độ cao và chỉ xem được bằng máy tính cá nhân, trong khi ngồi xem một bộ phim dài hai tiếng đồng hồ trên máy tính không phải là một lựa chọn lý tưởng.

Nhưng trong sáu tháng tiếp theo, số lượt xem các bộ phim điện ảnh và tập phim truyền hình qua máy tính cá nhân từ các thuê bao Netflix ở Mỹ đã đạt con số 5 triệu. Một cuộc cách mạng về truyền hình Internet đã bắt đầu, và những ông lớn truyền thống trong ngành truyền hình bị đẩy vào thế bất lợi. Kể từ đó, họ không thể đọ sức với Netflix về mặt công nghệ và đã để mất một phần chỗ đứng quan trọng vào tay công ty có trụ sở tại bang California này.

Khi bắt đầu chuyển sang sản xuất phim và các chương trình truyền hình năm năm sau đó, Netflix cũng hạ bệ Hollywood theo cách tương tự. Tiềm năng to lớn về tài chính đã cho phép công ty thoải mái mua những tài năng hàng đầu cũng như các ngôi sao điện ảnh cho các chương trình của mình và thu thập được hết những sản phẩm truyền hình từ bên ngoài mà Netflix quảng bá như là của chính mình. Trong quá trình này, công ty đã giành được hầu hết mọi giải thưởng của ngành phim ảnh.

Chỉ trong vài năm ngắn ngủi, công ty đã tích lũy được 150 triệu thuê bao và trở thành công ty phát trực tuyến mà tất cả đối thủ đều muốn đánh bại. Giờ đây, các đối thủ đang tranh nhau để đưa

ra những dịch vụ tương tự và thu hút khách hàng riêng. Câu hỏi lớn đặt ra là: Liệu ai có thể đánh bại được Hastings?

Trong vòng 20 năm qua, Hastings đã biến Netflix thành một trong những công ty thống trị mạng Internet. Từ những bước khởi đầu khiêm tốn tại nơi từng là trụ sở của một ngân hàng, công ty giờ đã phát triển với hơn 5.000 nhân viên trải đều ở các văn phòng trên toàn cầu, bao gồm cả Hollywood, Los Angeles, London, Amsterdam, Paris, Mexico và Tokyo. Vào đầu năm 2018, mỗi ngày mọi người trên thế giới đã xem hơn 350 triệu giờ phim, chương trình truyền hình và phim tài liệu trên nền tảng mà Hastings xây dựng.

Tuy nhiên, Netflix không phải là một hiện tượng mới. Hastings đã bắt đầu mảng kinh doanh này vào năm 1997 sau khi khởi động thành công (rồi bán lại) một công ty phát triển phần mềm. Đây là một phần của một thương vụ có giá trị gốc 890 triệu đô-la.

Khi Hastings thành lập Netflix, rất nhiều gã khổng lồ công nghệ hiện nay đang thống trị đời sống trực tuyến thậm chí còn chưa hình thành, ngay cả trên ý tưởng. Google được thành lập một năm sau Netflix, 10 năm sau nữa chiếc iPhone đầu tiên mới ra đời; vào thời điểm đó, Mark Zuckerberg vẫn còn là một cậu bé và nửa thập kỷ sau (2004) mới khởi động Facebook từ căn phòng ký túc xá ở trường Harvard; năm 2006 Twitter mới ra đời, và Uber thì đến tận năm 2009.

Vào tháng 7 năm 2019, Netflix đã có 151 triệu người đăng ký, trong đó mỗi thuê bao đều trả tiền để xem các chương trình và giúp công ty này thu về 4,5 tỷ đô-la mỗi quý.

Netflix khởi điểm là một trang mạng bán đĩa DVD và có dịch vụ cho thuê qua bưu điện, một loại hình dịch vụ hoàn toàn khác so với hiện nay, nhưng thực chất nó là một ý tưởng đơn giản: cung cấp một phương tiện giải trí và lấp đầy một buổi tối yên tĩnh hay một buổi chiều cuối tuần cho mọi người.

Hiện nay, Netflix cung cấp dịch vụ giải trí này dưới dạng phát các bộ phim điện ảnh, phim tài liệu và phim truyền hình thông qua Internet đến tivi, máy tính xách tay, máy tính bảng và điện thoại thông minh. Trước đó, công ty chỉ cung cấp dịch vụ giải trí này

dưới dạng đĩa DVD.

Kể từ năm 2007, công nghệ phát trực tiếp đã cho phép khách hàng của Netflix lựa chọn nội dung, thời gian cũng như cách thức xem chúng. Dịch vụ này hiện đã có mặt gần như trên toàn cầu.

Netflix đã hiện diện ở hơn 190 quốc gia trên thế giới. Vào tháng 7 năm 2019, Netflix đã có 151 triệu người đăng ký, trong đó mỗi thuê bao đều trả tiền để xem các chương trình và giúp công ty này thu về 4,5 tỷ đô-la mỗi quý. Hoàn toàn không có dịch vụ quảng cáo đi kèm và hơn một nửa số người đăng ký là ở bên ngoài nước Mỹ.

Kể từ những ngày đầu tiên, Netflix đã vận hành mô hình đăng ký dịch vụ mà theo đó khách hàng trả một khoản tiền nhỏ hằng tháng để xem các video. Lúc đầu, mức giá thuê bao đặt ra hạn chế về số lượng đĩa mà khách hàng có thể thuê cùng một lúc – nếu sẵn lòng trả mức tiền tương xứng, bạn sẽ được quyền xem một lượng đĩa DVD không giới hạn trong một tháng.

Hiện nay, Netflix không đưa ra quy định về hạn mức của mỗi người khi xem. Điều Netflix muốn là khách hàng dành càng nhiều thời gian vào các ứng dụng và xem những chương trình của họ càng tốt. (Tuy nhiên, điều này cũng phụ thuộc vào những hạn mức về dữ liệu do các nhà mạng đặt ra). Bạn hoàn toàn có thể xem một chương trình biểu diễn hài độc thoại vào lúc 4 giờ sáng, hoặc ngồi xem một mạch 12 tập của một bộ phim. (Cuối thập niên 2000, sự phổ biến của Netflix được minh chứng khi người ta sáng tạo ra các ảnh chế theo chủ đề "Netflix và Xõa" (Netflix and Chill). Cụm từ này đã trở thành từ đồng nghĩa cho việc mời người mà bạn đang hẹn hò tới nhà – với ẩn ý rằng họ có thể có quan hệ thân mật hơn sau đó.)

Sự phổ biến của Netflix được minh chứng khi người ta sáng tạo ra các ảnh chế theo chủ đề "Netflix và Xõa" (Netflix and chill).

Kể từ năm 2012, mô hình kinh doanh của Netflix đã chuyển từ một dịch vụ chỉ hoạt động trên Internet sang dịch vụ tự sản xuất nội dung video của mình. Nó không còn là một công ty chuyên đi mua các bộ phim và chương trình truyền hình từ các hãng sản xuất nữa. Danh mục các chương trình của Netflix được thống trị

bởi những sản phẩm có gắn mác "Originals" (Nguyên bản) của công ty – các sản phẩm mà công ty đã mua độc quyền hoặc, trong rất nhiều trường hợp, tự sản xuất. Sản phẩm Netflix Original thứ hai – bộ phim *House of Card* (Sóng gió chính trường) – do Kevin Spacey thủ vai chính, đã tiêu tốn của Netflix khoảng 100 triệu đô-la cho mỗi phần, và đến năm 2018, tổng ngân quỹ cho nội dung của Netflix đã chạm mốc 12 tỷ đô-la. Các báo cáo cho thấy Netflix có khoảng 1.000 nội dung nguyên bản vào đầu năm 2019. Phim điện ảnh và phim truyền hình nhiều tập được sản xuất ở khắp các nước trên thế giới, các chương trình của Netflix cũng được đề cử và giành nhiều giải thưởng: Gloden Globes, Emmy Awards và cả giải Oscars. Lần đầu tiên trong lịch sử của Netflix, vào năm 2018 ở giải Emmy Awards, Netflix được đề cử nhiều giải hơn cả HBO và vào năm 2019, Netflix nhận được đề cử giải Oscar đầu tiên cho Phim hay nhất cho bộ phim Roma, dù không chiến thắng.

Hastings chính là linh hồn của tất cả những thành công đã đến với Netflix. Nhà lãnh đạo chu toàn này đã cầm trịch kể từ năm thứ hai công ty đi vào hoạt động. Từ một kỹ sư khởi xướng và bán đi một doanh nghiệp gỡ lỗi phần mềm, Hastings đã phải học cách quản lý con người thật hiệu quả và phát triển một công ty lên tới quy mô toàn cầu. Hastings quan tâm đến chính trị và là một nhà hảo tâm trong lĩnh vực giáo dục suốt hơn một thập kỷ, quyên góp hàng trăm triệu đô-la cho các doanh nghiệp và tổ chức từ thiện. Tuy vậy, ông là người khá kín đáo. Cuộc sống cá nhân và gia đình của ông hiếm khi được đề cập trên mặt báo – chứ đừng nói đến việc ông tự kể ra. Sau nhiều thập kỷ trả lời các câu hỏi từ báo chí, giờ đây ông đã trở nên vô cùng nổi tiếng với giới truyền thông, mặc dù ông có thể rất nặng lời khi chỉ trích những đối thủ cạnh tranh và chính trị gia mà ông không đồng tình. Ông đã chống lại Hollywood, giới lập pháp, lãnh đạo các hãng truyền hình và những đơn vị chế tác của họ, cùng với một danh sách đối thủ ngày càng tăng.

Các nhân viên cũ của ông ghi nhận ở ông sự trung thực, thông minh và ham học hỏi, đồng thời mô tả ông là người coi trọng sự bất đồng quan điểm. Họ nói rằng ông có cách tiếp cận mang tính phân tích nhằm đưa ra quyết định, có thể tập trung vào các dữ liệu và có tầm nhìn xa để thấy những vấn đề trong tương lai trước cả khi chúng xảy đến. Ngay từ thuở hàn vi chỉ kinh doanh đĩa DVD của Netflix, Hastings đã nói về tương lai của công ty trong việc cho phép khách hàng tải xuống và phát trực tuyến. Những người được tiếp cận để phục vụ cho việc viết cuốn sách này nói rằng Hastings thường sẽ hỏi họ những câu chi tiết về công việc mà họ thậm chí còn chưa cân nhắc đến, ngay cả khi họ đã làm việc

trong các dự án suốt nhiều tháng trời. Ông thường đi trước tất cả những người xung quanh.

Ngược lại, họ cũng nói rằng ông thường tỏ ra thiếu đồng cảm và luôn rất ganh đua. Trong suốt hai thập kỷ hoạt động của Netflix, Hastings và các đồng nghiệp đã đạt được những thỏa thuận quan trọng với các hãng phim, đài truyền hình và công ty phần cứng để quảng bá cho công ty, sau đó đưa dịch vụ đến với nhiều người có triển vọng sẽ đăng ký dịch vụ hơn. Một số chương trình của hãng hiện thu hút hàng chục triệu người xem.

> Hastings chính là linh hồn của tất cả những thành công đã đến với Netflix.

Hastings nói với tạp chí *WIRED* vào năm 2002: "Giấc mơ cho 20 năm nữa là tôi có một công ty phân phối giải trí toàn cầu cung cấp một kênh độc đáo duy nhất cho các nhà sản xuất phim và hãng phim."[1] Ông đã thực hiện được điều này trước cả thời hạn đó, mặc dù đó không phải là một quá trình suôn sẻ. Nỗi lo sợ về sự tồn vong của Netflix đã có khả năng trở thành hiện thực hơn một lần.

Sai lầm lớn nhất của Hastings là khi ông có ý định tách đôi doanh nghiệp của mình vào năm 2011 – một bên chỉ chuyên về mảng phát trực tuyến và bên còn lại là phân phối đĩa DVD. Khách hàng đã phẫn nộ. Ý tưởng về sự phân chia này đã xuất hiện sau một đợt tăng giá mạnh lên đến 60% cho các thuê bao. Và chỉ vài tháng sau khi công bố sự thay đổi, Netflix đã gạt bỏ ý tưởng này. Tổng cộng, 800.000 thuê bao đã hủy đăng ký dịch vụ và cổ phiếu của Netflix giảm hơn 50%.

Không giống như Google, Facebook và Twitter, Netflix đã trải qua rất ít tranh cãi công khai. Các chính phủ nước ngoài vẫn chưa bị buộc tội xâm nhập vào hệ thống của công ty và việc không có quảng cáo có nghĩa là dữ liệu họ thu thập về người dùng bị hạn chế hơn so với các đối thủ. Điều đó không có nghĩa là Netflix không phải chịu các vụ bê bối về quyền riêng tư: công ty đã phải hủy một cuộc thi dành cho công chúng để cải thiện các thuật toán đề xuất vì lý do những người tham gia có thể bị lộ danh tính. Netflix cũng phải đối mặt với việc các chính quyền trên thế giới muốn kiểm soát hoặc kiểm duyệt những chương trình của mình. Giống như toàn bộ giới điện ảnh ở Hollywood, một số diễn viên mà hãng sản xuất của Netflix tuyển dụng đã bị cáo buộc quấy rối

hoặc lạm dụng tình dục với những người họ từng làm việc cùng – trường hợp được biết đến nhiều nhất là Kevin Spacey. Có thông tin cho rằng việc từ bỏ các dự án của Spacey khiến Netflix mất 39 triệu đô-la – trong khi một nền văn hóa độc hại đang ngự trị khắp ngành điện ảnh.

Có lẽ thành công lớn nhất của Hastings tại Netflix là có thể đảm bảo cho sự tồn tại của công ty. Cổ phiếu của Netflix luôn biến động khi các nhà đầu tư suy đoán xem đối thủ cạnh tranh nào có thể hạ gục nó. Vào giữa thập niên 2000, Netflix đã phải tham gia một cuộc chiến giá cả khốc liệt với Blockbuster khi họ tìm cách chuyển đổi các cửa hàng cho thuê đang thất bại thành một doanh nghiệp phát triển mạnh mẽ trên nền tảng số và bắt kịp vị trí dẫn đầu của Hastings.

Mặc dù Netflix đánh bại được Blockbuster nhưng thời đại phát trực tuyến đã làm xuất hiện những đối thủ mới. Amazon có dịch vụ Prime Video, Disney có Disney+ và đang rút dần nội dung của mình ra khỏi Netflix, Apple có dịch vụ TV+, YouTube thì đang dần hướng đến các video có chương trình được sản xuất với chất lượng cao; ngoài ra có thêm những mối đe dọa khác từ Hulu và HBO. Mỗi đối thủ đều khiến giới phân tích phải đặt câu hỏi nghiêm túc rằng liệu Netflix có thể tồn tại trong môi trường kỹ thuật số ngày càng bão hòa không, và kết quả là cổ phiếu của họ cũng thường sụt giảm giá trong ngắn hạn.

Tuy nhiên, ít nhất vào lúc này, Hastings không coi bất kỳ ai trong số nêu trên là đối thủ chính của mình. Ông tin rằng có một sân chơi riêng mà tại đó nhiều công ty phát trực tuyến có thể cùng tồn tại, và thứ sẽ ngăn cản sự tăng trưởng của tất cả các công ty đó là việc khách hàng dành thời gian cho những hoạt động khác thay vì ngồi trước màn hình. “Thử nghĩ mà xem, khi bạn xem một chương trình từ Netflix và nghiện nó, bạn sẽ thức tới rất khuya”, ông nói với các nhà đầu tư trong một hội nghị trực tuyến để kêu gọi đầu tư vào tháng 4 năm 2017. “Chúng tôi chỉ đang cạnh tranh với nhu cầu đi ngủ của mọi người mà thôi. Vì vậy, chúng ta có triển vọng giành được lượng lớn thời gian từ mọi người.”

2

Con người Reed Hastings Jr

WILMOT REED HASTINGS Jr. sinh ngày 8 tháng 10 năm 1960 tại Massachusetts, Mỹ, mẹ là Joan Amory và bố là Wilmot Reed Hastings. Reed lớn lên tại Belmont, một khu phố tương đối sung túc ở một vùng ngoại ô cách thủ phủ của bang là Boston khoảng 30 phút lái xe.

Cha ông từng là luật sư công, làm việc cho Bộ Y tế, Giáo dục và Phúc lợi trong chính quyền Nixon. Nhưng gia đình bên ngoại của ông lại có truyền thống về công nghệ, đổi mới và kỹ thuật – truyền thống mà sau cùng sẽ được truyền lại cho chính ông – người đồng sáng lập Netflix.

Trong phần lớn thời gian sự nghiệp, Hastings thường để râu quai nón và có phong thái khá ung dung tự tại.

Cụ ngoại của ông là nhà phát minh và nhà khoa học Alfred Lee Loomis. Khi qua đời ở tuổi 87 vào năm 1975, cụ được tờ *New York Times* gọi là một nhà vật lý học "lừng danh".[1] Loomis được ghi nhận là người đã giúp phát triển kỹ thuật đo điện não đồ (EEG) được sử dụng để quét não, cùng với hệ thống vô tuyến đạo hàng xa LORAN, vốn được Mỹ sử dụng trong Thế Chiến II. Cụ còn là một luật sư và giúp thành lập nhóm nghiên cứu RAND Corporation.

Hastings sống ở Santa Cruz cùng vợ là Patty Ann Quillin và có hai con. Gia đình ông nuôi một số thú cưng trong suốt nhiều năm qua, có lúc đã sở hữu tới bốn con chó, mười con gà và bốn con dê, bao gồm cả dê lùn Nigeria (một loại dê nhỏ tương đối dễ nuôi).

Trong phần lớn thời gian sự nghiệp, Hastings thường để râu quai nón và có phong thái khá ung dung tự tại. Khi xuất hiện trước công chúng, ông thường mặc quần bò sẫm màu, áo sơ mi và áo khoác âu phục. Trong những ngày đầu của Netflix, người ta thường thấy ông mặc quần đùi ka-ki, đi xăng-đan và mặc áo phông – đồng phục của Thung lũng Silicon.

Khi nói chuyện trước công chúng và báo chí, Hastings thường tỏ ra khá cởi mở. Ông cố gắng trả lời hầu hết các câu hỏi nhắm vào mình theo cách có vẻ thành thật. Câu trả lời mà ông đưa ra có thể có hai dạng: ông lặp lại mạch ý của câu hỏi trước khi trả lời; hoặc sử dụng một số giai thoại hay ho đã được lặp đi lặp lại nhiều lần.

Để hài hòa với điều này, cuộc sống cá nhân của ông phần lớn được giữ kín. Năm 2014, ông nói với tờ *New Yorker* rằng mình cũng chẳng thú vị gì lắm – vì muốn giữ im lặng hoàn toàn hoặc vì nó thực sự là như thế. "Thật không may, và kỳ lạ là tôi hầu như không có sở thích nào", Hastings nói với tờ báo này. "Tôi không chèo thuyền hay câu cá. Nếu sống ở thời kỳ Phục Hưng, tôi là một kẻ thất bại đáng thương."[2]

Vào năm 2012, ông thừa nhận với tạp chí *Vanity Fair* rằng ông không thích thú lắm với việc trở thành người của công chúng. Nếu được chọn, ông chỉ muốn có một cuộc sống riêng tư. "Đó là một sự hy sinh thích hợp và cần thiết", ông nói. "Nhưng trên phương diện cá nhân, điều đó lại hoàn toàn là tiêu cực, vì sau đó bạn sẽ bị nhận ra nhiều hơn. Bạn có một cuộc sống ít bình thường hơn. Tôi ghét việc bị người ta chụp hình. Tôi ghét tất cả những thứ đó."[3] Mặc dù về mặt nghề nghiệp, ông vẫn cần phải có một lý lịch hoặc gương mặt để trưng ra trước công chúng, nhưng không nhiều người có thể nhận ra Hastings theo cùng cách mà Mark Zuckerberg được biết đến.

Hastings lọt vào danh sách 400 người giàu nhất ở Mỹ của *Forbes* – tất cả đều là tỷ phú – lần đầu tiên vào năm 2017.[4] Một năm sau, ông đã leo từ vị trí thứ 350 lên 215 trong danh sách và với thành tích tài chính mạnh mẽ của Netflix, có khả năng ông sẽ leo cao hơn nữa. Tính đến tháng 4 năm 2019, danh sách Tỷ phú của Bloomberg xếp Hastings ở vị trí 427 và cho biết giá trị tài sản ròng là 4,57 tỷ đô-la của ông có thể mua 63,8 triệu thùng dầu thô.

Khác với một số tỷ phú công nghệ khác, Hastings không công khai thể hiện sự giàu có và

địa vị của mình. ông đã học được một bài học quý giá từ rất sớm trong sự nghiệp.

Mặc dù đã trở thành tỷ phú được một thời gian, Hastings nhìn chung không phải là một người thích sự hào nhoáng. Khác với một số tỷ phú công nghệ khác, ông không công khai thể hiện sự giàu có và địa vị của mình. Ông đã học được một bài học quý giá từ rất sớm trong sự nghiệp. Sau khi bán công ty đầu tiên, Hastings tham gia phỏng vấn với tờ *USA Today* về việc số lượng triệu phú ngày càng tăng ở Thung lũng Silicon. Bài viết được đăng lên sau đó đã dùng hình ảnh Hastings đang nằm dài trên nắp ca-pô chiếc Porsche Carrera mới tinh của mình ở trang nhất của tờ báo cùng chú thích: "Bùm! Bạn giàu rồi!"

Hastings theo học tại trường Buckingham Browne & Nichols, cách Đại học Belmont hay Harvard không xa. Đây là một trường tư thục được thành lập từ cuối thập niên 1800. Ông tốt nghiệp vào năm 1978, bốn năm sau khi trường bắt đầu nhận cả học sinh nam và nữ.

Ông muốn đi học đại học và đã theo học tại trường Bowdoin, cách Boston 100 dặm về phía bắc ở bờ Đông nước Mỹ. Nhưng ông không vội vàng theo đúng chuyên ngành toán của mình ở trường đại học. Thay vào đó, ông dành một năm để tiếp tục làm công việc đầu tiên là gõ cửa từng nhà để tiếp thị máy hút bụi của hãng Rainbow ở xung quanh Boston. Trong một cuộc nói chuyện vào năm 2015, ông nói rằng trải nghiệm này là một "cánh cửa tuyệt vời dẫn đến việc kinh doanh".[6] Ông cũng cho biết bản thân rất yêu thích công việc này vì nhờ nó ông đã gặp gỡ được rất nhiều người. "Một chiêu bán hàng của tôi là làm sạch thảm bằng máy hút bụi của khách hàng và sau đó làm sạch bằng máy của Rainbow," ông nói trong chuyên mục "The Boss" của tờ *New York Times* vào năm 2006.[7]

Việc bán hàng trong giai đoạn đầu này đã không ảnh hưởng đến việc ông theo học tại trường Bowdoin và lấy bằng cử nhân. Trong thời gian học, ông tỏ ra xuất sắc trong môn toán – môn học mà sau này giúp ích nhiều trong quá trình phát triển các hệ thống trí tuệ nhân tạo. Bill Barker, một trong những giáo viên cũ của Hastings, nói với tờ báo của trường đại học rằng Hastings "tự tin mà không kiêu ngạo".[8] Ở trường, Hastings điều hành một câu lạc bộ dã ngoại với các hoạt động mạo hiểm ngoài trời. Ông tổ chức các chuyến leo núi, chèo thuyền, cùng một số hoạt động khác.

Trước khi tốt nghiệp Bowdoin năm 1983, Hastings đã trải qua một học kỳ tại Đại học Bath ở Anh và một khóa huấn luyện tại một trại huấn luyện của Thủy quân lục chiến. Ông đã có ý định tham gia phục vụ trong quân đội từ trước, nhưng khóa học mùa hè này đã cho thấy đây không phải là lựa chọn phù hợp. Ông không thích nghi được với lối sống kỷ luật trong một binh đoàn. Khi nói chuyện với một tạp chí về giáo dục vào năm 2015, ông nói mình "không phải là người giỏi làm theo mệnh lệnh".[9] Thay vào đó, ông chọn Tổ chức hòa bình (Peace Corps), một lựa chọn nhẹ nhàng hơn, vì đây là một chương trình tình nguyện của chính phủ Mỹ được thiết kế để trợ giúp về xã hội và kinh tế cho các quốc gia khác.

Tại đây, Hastings được giao công việc giảng dạy. Ông đã dành ba năm dạy toán ở Eswatini, nơi được gọi là Swaziland vào thời điểm đó.

Trong thời gian ở đây, Hastings rất thích sự thay đổi về phong cách sống và văn hóa. Ông đã trải nghiệm các hoạt động ngoài trời và tận dụng tối đa cơ hội đi tới những vùng rộng lớn của đất nước này. Khi ở đó, Hasting cũng không quên viết thư cho thầy giáo dạy toán cũ Bill Barket. Chi tiết về những điều này đã được tờ báo sinh viên *Bowdoin Orient* đưa tin nhiều năm sau đó.

Trong thời gian học, ông tỏ ra xuất sắc trong môn toán – môn học mà sau này giúp ích rất nhiều trong quá trình phát triển các hệ thống trí tuệ nhân tạo.

"Em rất thích năm đầu tiên," ông viết. Hastings nói rằng ông sống với một gia đình ở cách trường ông dạy khoảng 3km và thường đi bộ đi làm. "Năm thứ hai, em sống ở trường cùng những giáo viên khác và dành các buổi chiều để chơi bài và uống bia."

Trong những lá thư khác, ông (được cho là) đã viết rằng ông không cảm thấy có thử thách gì đặc biệt trong quãng thời gian đó. ("Khi về nhà, em sẽ không bao giờ để ngày tháng trôi đi chậm rãi như thế này," ông (được cho là) đã viết.) Tờ báo dành cho sinh viên viết rằng những ý tưởng sáng tạo của ông lần đầu tiên xuất hiện trong khoảng thời gian này. "Câu trả lời cho sự chán nản và cảm giác kém năng suất của em là tham gia vào cộng đồng thay vì giới hạn bản thân trong khuôn viên trường học."

Theo như bài báo này, ông bắt đầu lên kế hoạch xây dựng một bể chứa trên đỉnh đồi của làng để người dân có thể lấy nước mưa ở những nơi cần thiết, đồng thời cũng xin tiền từ Mỹ để mọi người có thể bắt đầu nuôi ong. Sau khi được cấp tiền, Hastings giúp dạy các khóa học về xây tổ ong và chăm sóc cho ong.[10]

Chính trong thời gian này, Hastings đã bắt đầu cân nhắc xem mình sẽ làm gì tiếp theo. "Tôi không muốn trở thành giáo sư dạy toán, như thế có vẻ quá khô khan," ông nói trong một cuộc trò chuyện năm 2015 tại công ty đầu tư Kleiner Perkins Caufield & Byers.[11] Thay vào đó, sau khoảng ba năm ở châu Phi, ông lại theo học một chương trình đào tạo rất nặng về toán nhưng cũng dạy cả về công nghệ máy tính.

Vào đầu thập niên 1980, lĩnh vực trí tuệ nhân tạo (AI) trải qua đợt bùng nổ thứ hai. Sau khi xuất hiện trong những năm 1960, các nguyên tắc sử dụng thuật toán để giải quyết các vấn đề của máy tính đã bị chết yểu: việc thiếu một bộ xử lý mạnh vào lúc đó đã kìm hãm đà tiến bộ của nó. Nhưng vào thời điểm Hastings đang cân nhắc về tương lai của mình, đã có một niềm tin mới vào AI với sự phát triển của "hệ thống chuyên gia". Các chương trình này được thiết kế nhằm sử dụng một lượng lớn kiến thức để tìm ra câu trả lời cho những vấn đề tiềm ẩn trong thế giới thực. Trong suốt thập kỷ này, những hệ thống này trở nên cực kỳ phổ biến trong các trường đại học và tại những công ty lớn thuộc danh sách *Fortune 500* muốn tận dụng sự hỗ trợ của máy tính cho quá trình ra quyết định của mình.

Hastings liền hòa mình vào làn sóng mới này và nộp hồ sơ xin học tại Viện Công nghệ Massachusetts (MIT) trứ danh, nơi chỉ cách vùng ngoại ô Boston quê hương ông vài dặm. Ông cũng nộp đơn vào Đại học Stanford ở phía Bờ Tây. "Tôi đã không vào được MIT, nhưng chuyện đó cũng không bất ngờ lắm vì tôi không có bất kỳ nền tảng nào về khoa học máy tính," ông nói trong cuộc trò chuyện năm 2015. Tuy nhiên, trường Stanford đã đồng ý nhận ông vào học.

Chuyến đi đến Stanford chính là lần đầu tiên Hastings đặt chân lên miền Tây nước Mỹ. Ông tự cho mình là người ngây thơ đối với văn hóa thư thái và lối sống thẳng thắn, bộc trực của cư dân tại đây. Ông nói với tờ *New York Times*: "Khi lái xe đến trường, tôi thấy những cây cọ. Chúng khô và có màu nâu. Tôi tự hỏi: 'Cây thường xuân ở đâu?' Trong vòng một tuần, tôi đã đem lòng yêu California."[12]

Khóa học về AI tại Stanford là bước khởi đầu cho thời gian của ông trong lĩnh vực công nghệ và Hastings đã rất thích nó. “Sau khi trở về [từ Eswatini], tôi thực sự rất yêu thích lĩnh vực máy tính,” ông nói với trang web công nghệ The Next Web vào năm 2013.

Vào đầu thập niên 1980, lĩnh vực trí tuệ nhân tạo (aI) trải qua đợt bùng nổ thứ hai. sau khi xuất hiện trong những năm 1960, các nguyên tắc sử dụng thuật toán để giải quyết các vấn đề của máy tính đã bị chết yểu: việc thiếu một bộ xử lý mạnh vào lúc đó đã kìm hãm đà tiến bộ của nó.

“Ở Stanford, trong chương trình học về AI và trong cả vài năm kế tiếp, tôi chỉ làm mỗi việc lập trình, và nó đem lại niềm vui sướng đến mức tôi còn không tưởng tượng được mình sẽ làm nó như một công việc kiếm sống thay vì là sở thích đơn thuần. Thật vui khi tự tay phát triển các thứ.”[13]

Từ thời điểm này, tương lai của ông gần như đã chắc chắn sẽ gắn bó với công nghệ – ông có tham gia chính trị một thời gian ngắn trước khi thành lập Netflix – nhưng triển vọng về việc trở thành doanh nhân lóe sáng từ đây. Ông phất lên từ nỗ lực cạnh tranh và tạo ra các sản phẩm mới mà mọi người có thể sử dụng. Sau khi tốt nghiệp Stanford vào năm 1988, Hastings chuyển đổi giữa một số công việc khác nhau, có vẻ như ông đã khá vất vả để tìm ra chính xác công việc đem lại sự thỏa mãn và được coi là “lời thúc giục” của mình. Đầu tiên, ông làm việc trong bộ phận nghiên cứu của gã khổng lồ dầu mỏ Schlumberger, sau đó chuyển sang một công ty khởi nghiệp về AI có tên Conding Thought – về sau chịu số phận hẩm hiu trong đợt vỡ bong bóng AI hồi thập niên 1980.

Mọi thứ bắt đầu thay đổi khi Hastings gia nhập Adaptative Technology. Công ty này do doanh nhân kiêm nhà đầu tư Audrey MacLean thành lập và được tách ra từ (sau đó lại hợp nhất với) công ty Network Equipment Technologies, chuyên xây dựng bộ chuyển mạch tốc độ cao cho mạng máy tính. Hastings được tuyển dụng với tư cách kỹ sư phần mềm và chính tại đây, ý tưởng cho công việc kinh doanh đầu tiên của ông đã được hình thành.

LỖI LẬP TRÌNH

Raymond Peck lần đầu gặp Reed Hastings tại một bữa tiệc và không hề biết nó sẽ dẫn tới điều gì. Vào khoảng cuối thập niên 1980, bạn gái của Peck đang làm việc tại Conking Thought – một công ty khởi nghiệp về AI nơi Hastings đảm nhận vị trí kỹ sư phần mềm. Qua những buổi cả công ty tụ tập uống bia vào thứ Sáu hằng tuần, Peck, vốn là kỹ sư, bắt đầu làm quen với Hastings.

“Anh ấy là một người rất vui vẻ, không hề ngốc nghếch, hơi dè dặt, nhưng rất thân thiện và ấm áp,” Peck nhớ lại trong cuộc trò chuyện qua Skype. “Anh ấy rất khác biệt so với những tay làm phần mềm bạn thường thấy. Ngay từ thời điểm đó, anh ấy đã có một sức hút rất lớn.”

Mặc dù đây là lần gặp đầu tiên, nhưng Peck đã biết về Hastings trước khi cả hai ngồi uống bia cùng nhau. Ông theo học tại Stanford cùng lúc với Hastings nhưng trong chương trình khác. Peck nói rằng ông chịu trách nhiệm chấm điểm một số bài thi trong lớp học về ngôn ngữ lập trình cơ bản tại Stanford. Trong số 100 bài mà ông đã chấm trong một năm, chỉ duy nhất một người thực sự hiểu về thứ mình đang trình bày: đó là Hastings. Peck đã thực sự bị ấn tượng bởi vốn kiến thức của Hastings.

Chính trong một bữa tiệc của công ty vào chiều thứ Sáu mà hai người họ bắt đầu trao đổi về ý tưởng của Hastings về một công cụ phần mềm mới có tên Purify. Hastings đang tìm kiếm một người có thể giúp viết mã lập trình cơ bản để khiến phần mềm Purify hoạt động và đó chính là công việc mà Peck biết làm. Peck nói: "Mùa hè năm 1991, chúng tôi cùng bắt tay vào thực hiện. Anh ấy khiến mã hoạt động được một phần, bàn giao toàn bộ lại cho tôi, rồi tót sang châu Âu nghỉ hè." Trong sáu tháng tiếp theo, đôi bạn cùng phát triển và hoàn thiện cho mã này, và trong khoảng thời gian đó, Peck đã quyết định bỏ công việc toàn thời gian đang làm trước đó để tập trung vào công ty mới thành lập có tên Pure Software.

Văn phòng đầu tiên của Pure Software đặt tại Los Altos, nằm giữa San Jose và San Francisco, ban đầu công ty chỉ có năm nhân viên. Hastings là CEO và Peck được coi là đồng sáng lập. Peck nói rằng trong những ngày đầu tiên của công ty, Hastings đã bỏ tiền ra mời một nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp đến văn phòng và chụp ảnh cho cả nhóm – có thể thấy Hastings đã lên sẵn kế hoạch cho thành công và cho di sản đầy tiềm năng của Pure.

Tiền đề của công ty rất đơn giản: tạo ra một công cụ có thể thông báo cho các nhà phát triển phần mềm biết rằng trong mã họ viết đang có lỗi sai. Kết quả (giống như tất cả các ý tưởng hay ho khác ở chỗ khâu thực hiện thường phức tạp hơn so với suy nghĩ ban đầu) chính là Purify.

Tiền đề của công ty rất đơn giản: tạo ra một công cụ có thể thông báo cho các nhà phát triển phần mềm biết rằng trong mã họ viết đang có lỗi sai.

Ngôn ngữ lập trình C rất phổ biến vào đầu thập niên 1990. Mã này vẫn được sử dụng cho tới ngày nay và là nền tảng của các kỹ thuật lập trình khác, cho phép viết phần mềm một cách tương đối đơn giản và hoạt động được trên nhiều hệ điều hành khác nhau. C cũng khai sinh ra ngôn ngữ lập trình C++, vốn được sử dụng trong các trình duyệt web, hệ điều hành và trò chơi điện tử.

filename4createFolder = filename4createFolder+"_"
umberOfRow = ws.max_row idNumber = 1 pivotCell = 1
row: if (pivotCell==1): temp=str(cell.value)
.value if(pivotCell==2): item_Event = cell.value
pivotCell==3): item_RICname = cell.value
pivotCell>=5): if(pivotCell%2 == 1 and str(cell.value)
e"): valueDict = cell.value item_FidValue[keyDict]
" and pivotCell==4): item_Template = cell.value
.value) != "None"): keyDict = cell.value else:
\" + item_Template if(item_Event ==
if(pivotCell%2 == 0 and

Purify nhắm tới việc loại bỏ lỗi mà các nhà phát triển tạo ra trong ngôn ngữ C và C++. Những lỗi sai tồn tại trong mã của phần mềm, đặc biệt là xung quanh việc sử dụng bộ nhớ của chương trình, có thể khiến chương trình chạy chậm, không ổn định và trong những trường hợp nghiêm trọng nhất, có thể làm hỏng máy tính. “Gần như không thể loại bỏ tất cả những lỗi như vậy khỏi một chương trình phức tạp,” Hastings viết trong một văn bản kỹ thuật phác thảo cách thức hoạt động của Purify. “Purify cho phép kiểm tra khả năng truy cập bộ nhớ và phát hiện rò rỉ bộ nhớ một cách gần như toàn diện.” Hastings gọi hệ thống tự động hóa này là một “mạng lưới an toàn” mà không “làm giảm hiệu năng hoạt động tổng thể”.[14]

Purify cam kết giúp các nhà phát triển phần mềm loại bỏ lỗi khỏi hệ thống của họ nhanh hơn so với việc phải kiểm tra toàn bộ mã theo cách thủ công. Nhờ đó, các lập trình viên và công ty của họ sẽ có thể giới thiệu sản phẩm tới khách hàng nhanh hơn. Một quảng cáo đăng trên tạp chí công nghệ CIO vào năm 1996 cho biết các công cụ của Pure sẽ khiến việc phát triển phần mềm “trở nên dễ dự đoán và quản lý hơn”.[15]

Peck – người từng làm việc trong lĩnh vực linh kiện và thiết bị phần cứng trước khi giúp thành lập Pure – cho biết Hastings có những tiêu chuẩn cao đáng kinh ngạc về chất lượng và cũng có tầm nhìn xa về sản phẩm của mình. Ông nhớ lại: “Điểm nổi bật ngay từ lúc khởi đầu là việc anh ấy cố gắng một cách quyết liệt để đạt được sự xuất sắc và khiến khách hàng hài lòng theo cách không thể tin nổi. Và bạn biết đấy, chất lượng được đẩy lên cao nhất có thể. Sự chú trọng vào chất lượng của Reed ngay từ đầu đã

cao hơn những gì chúng tôi từng có trước khi làm về phần cứng."

Purify là sản phẩm đầu tiên của Pure Software, nhưng dù nó hữu ích, Hastings lại gặp khó khăn trong việc đưa nó ra thị trường. Ông đã thành lập công ty cùng Peck và Mark Box vào năm 1991. Trước đó, vào khoảng năm 1990, Hastings đã tiếp cận với sếp của mình tại Adaptative Technogy là Audrey MacLean để trình bày ý tưởng về Purify. Bà khá hứng thú về sản phẩm và ý tưởng, cách tiếp cận của Hastings đã không thuyết phục được giới đầu tư mạo hiểm.

Vậy là MacLean, cùng một nhóm những người ủng hộ khác, bao gồm bạn bè và gia đình của Hastings, đã đầu tư 20.000 đô-la mỗi người để bắt đầu công ty. Bà có vai trò rất lớn trong việc này. Trong một bài báo của *Forbes* vào năm 1998, Hastings nói MacLean là "một huấn luyện viên khó tính, luôn yêu cầu học viên phải đạt được tối đa tiềm năng của mình", và rằng bà "thành thực đến mức tàn nhẫn" với ông.[16] Khi sản phẩm bắt đầu đi vào hoàn thiện, MacLean đã ngồi vào ghế trong Hội đồng quản trị của Pure và giúp huy động thêm 6,4 triệu đô-la.

Công ty đã có một vài năm đầu thành công. Pure đã cho ra mắt bộ công cụ kiểm tra phần mềm hoàn chỉnh, bao gồm: PureVision, PureDDTS, PureTestExpert, PurePerformix, PureCoverage và Quantify. Tất cả đều được thiết kế để giúp đơn giản hóa công việc của các nhà phát triển phần mềm. Mặc dù công ty có tốc độ phát triển nhanh chóng, Hastings cho biết ông đã gặp nhiều khó khăn trong việc tìm nhân sự phù hợp để việc kinh doanh bền vững trong dài hạn – tốc độ thay thế nhân viên ở mức cao.

"Có một giai đoạn năm năm mà trong đó cứ mỗi năm, tôi lại phải thay thế Phó Giám đốc bán hàng một lần vì không thể chọn được người ưng ý," Hastings nói trong một buổi trò chuyện tại Kleiner Perkins Caufield & Byers vào năm 2015. "Tôi liên tục chọn sai người. Tôi không giỏi lắm trong việc này."[17] Peck nhớ lại rằng việc thay thế vị trí phó giám đốc trong công ty đã diễn ra với tần suất lớn vì Hastings có những tiêu chuẩn cũng sự hào hứng đặc biệt cao với những sản phẩm đang được tạo ra. Peck nói: "Những người kia không nắm bắt được điều đó. Họ không hiểu điều gì khiến Pure trở nên vĩ đại."

Pure đã cho ra mắt bộ công cụ kiểm tra phần mềm hoàn chỉnh, bao gồm: PureVision,

PureddTs, PureTestExpert, PurePerformix, Purecoverage và Quantify. Tất cả đều được thiết kế để giúp đơn giản hóa công việc của các nhà phát triển phần mềm.

Trong suốt thời gian làm việc tại Pure, Hastings đã không chuẩn bị cho việc trở thành người chèo lái công ty.

Hastings nói rằng trong suốt thời gian làm việc tại Pure, ông đã không chuẩn bị cho việc trở thành người chèo lái công ty. Ở phần cốt lõi, ông tập trung vào sản phẩm và quan tâm nhiều đến những thứ mình sáng tạo cùng các công cụ khác mà công ty làm ra nhiều hơn là nghĩ về phong cách quản lý của mình. Năm 2010, tạp chí Fortune cho biết Hastings đã được đặt cho biệt danh "Animal" (Thú vật) trong thời gian lãnh đạo Pure. Tạp chí này cũng nói rằng văn hóa tại Pure khiến nơi đây trở thành một môi trường khó làm việc và các cuộc họp luôn đầy tranh cãi. ("Khi đó, chúng tôi đều còn trẻ và chỉ biết có vậy," Hastings nói.)[18]

Việc dẫn dắt một công ty phát triển nhanh chóng như vậy đã cho Hastings cơ hội học hỏi và hiểu cách làm việc với những người dưới quyền trong một doanh nghiệp. Đó là kinh nghiệm quản lý đầu tiên của ông. "Mỗi năm số nhân sự lại tăng gấp đôi và đó là một thử thách ghê gớm," ông nói với tạp chí *Inc* vào năm 2005. "Tôi đã không chuẩn bị đầy đủ cho những phức tạp sẽ nảy sinh cũng như việc ứng phó với những dạng cá tính rất khác nhau của nhân viên."

"Chúng tôi phát triển rất nhanh, nhưng cũng rất hỗn loạn," Hastings nói trên sân khấu tại sự kiện TechFest do tạp chí New Yorker tổ chức vào tháng 10 năm 2016. "Tôi không thoải mái với việc phải trung thực với mọi người, vì vậy tôi rất coi trọng sự tử tế và chu đáo. Có thể tôi rất bực bội với bạn nhưng sẽ không nói thẳng, tất nhiên, cảm giác ấy vẫn sẽ được thể hiện ra, và tôi đã mất khá nhiều thời gian để có đủ can đảm làm gương về sự trung thực, đồng thời đón nhận sự trung thực từ người khác."[20]

Trong một cuộc phỏng vấn năm 2011 với tạp chí *Venture-beat*, Hastings nói rằng ông đã cố làm quá nhiều thứ ở Pure. Ông viết

mã vào ban đêm và cố gắng làm công tác quản lý vào ban ngày. Điều này đã ảnh hưởng đến cuộc sống cá nhân của ông. "Chuyên gia tư vấn về hôn nhân của tôi đã trở thành người cố vấn và huấn luyện viên tuyệt vời cho cả công việc làm CEO. Anh ấy buộc tôi phải thừa nhận mình đã quan tâm đến sự thành công của việc kinh doanh hơn là hạnh phúc vợ chồng."[21]

Peck nói rằng khi nhân sự của công ty còn khoảng 50 hoặc 60 người, Hastings đã làm việc nhiều hơn với các nhóm kỹ thuật. "Anh ấy nỗ lực truyền bá ý tưởng của mình về văn hóa công ty, tiếp năng lượng và đảm bảo mọi người đều hào hứng với công việc." Giống như những gì diễn ra trong các công ty khởi nghiệp khác, khi công ty phát triển, văn hóa của nó không thể đứng im, và mức độ ảnh hưởng của Hastings đối với tất cả các hoạt động của công ty cũng thay đổi theo. Peck nói: "Chắc chắn sức ảnh hưởng của anh ấy có phần mờ nhạt hơn. Và tôi đã nói thẳng chuyện đó cho anh ấy biết, ít nhất là một phần."

Nhưng vào năm 1995, công ty có gần 600 nhân viên và Hastings đã sẵn sàng để đưa nó trở thành công ty đại chúng. Công ty đã thâu tóm một số đối thủ cạnh tranh và vào đầu tháng 8, cùng thời điểm bong bóng dotcom bắt đầu trỗi dậy, Pure thực hiện đợt IPO (phát hành ra công chúng lần đầu) do Morgan Stanley tổ chức. Công ty đã chào bán hai triệu cổ phiếu và các cổ đông hiện tại bán tới 750.000 cổ phiếu. Pure đã huy động được 31 triệu đô-la và sử dụng số tiền này làm tiền vốn cũng như chuẩn bị cho sự phát triển trong tương lai.

Hastings nỗ lực truyền bá ý tưởng của mình về văn hóa công ty, tiếp năng lượng và đảm bảo mọi người đều hào hứng với công việc.

Sau khi công ty ra mắt công chúng, mọi thứ bắt đầu trở nên lộn xộn. Chưa đầy một năm sau đợt IPO, Hastings đã đạt được thỏa thuận mua lại công ty công cụ quản lý phần mềm Atria Software. Thỏa thuận diễn ra dưới dạng hoán đổi cổ phiếu và ban đầu được định giá khoảng 928 triệu đô-la (vào thời điểm hoàn tất, con số này đã giảm xuống còn 623 triệu đô- la). Atria xây dựng các công cụ cho phép nhà phát triển phần mềm theo dõi những thay đổi đã được thực hiện đối với mã phần mềm và cho phép quản lý đồng thời công việc của nhiều lập trình viên. Sau thỏa thuận này, Pure Software trở thành Pure Atria Corporation, có trụ sở chính tại

Sunnyvale, California và Hastings trở thành Chủ tịch kiêm CEO của công ty, còn Paul Levine (CEO của Atria Software) giữ vai trò Chủ tịch hội đồng quản trị.

Khi công ty phát triển, Hastings nói rằng chuyện làm việc tại đây đã trở nên bớt thú vị hơn. Hastings cho biết ông đã vất vả trong việc điều hành công ty đến mức muốn từ chức, tận hai lần. Nhiều dịp, Hastings nói công khai rằng ông cảm thấy như đang chìm dưới nước và sắp chết đuối, đồng thời đã gặp hội đồng quản trị để nói rằng họ nên sa thải ông.

Ông giải thích rằng công ty đã thực hiện quá nhiều quy trình. Cứ mỗi lần có một sai sót nào đó, công ty sẽ đưa vào áp dụng một hệ thống mới để tránh lặp lại sai sót cũ, và điều này dần khiến trọng tâm của công ty bị thu hẹp. Nó đã không kịp đổi mới và thay đổi sản phẩm để đáp ứng nhu cầu của một thị trường đang phát triển nhanh chóng.

Năm 2015, Hastings cho biết: "Công ty đã bị đối thủ cạnh tranh lớn nhất mua lại vào năm 1997 sau khi không đạt được các mục tiêu đề ra. Đó là một sự hạ cánh an toàn, còn không mọi chuyện đã có thể tệ hơn nhiều."[22] Vào thời điểm đó, ngành lập trình đang bắt đầu hướng đến Java, ngôn ngữ mới thay thế C và C++. Điều này làm giảm nhu cầu đối với các sản phẩm của Pure vì chúng không tương thích với cách lập trình mới.

Tháng 4 năm đó, Rational Software thông báo sẽ mua lại công ty của Hastings trong một thỏa thuận được kỳ vọng sẽ trị giá khoảng 900 triệu đô-la. Rational (sau này được IBM mua lại) là đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Pure và dẫn đầu thị trường về tự động hóa phần mềm. Vào cuối năm đó khi thỏa thuận hoàn tất, Hastings đã trở thành một người giàu có: thương vụ kết thúc với mức 750 triệu đô-la. Mặt khác, đó lại là bước khởi đầu cho sự kết thúc của giai đoạn Hastings làm phát triển phần mềm.

Tuy nhiên, cách Rational được vận hành đã dạy cho Hastings một bài học cuối cùng. “Cách họ vận hành rất khác biệt – mức độ tin cậy và chất lượng tương tác giữa họ rất ấn tượng,” Hastings nói với tạp chí *Fortune*. “Điều đó đã mang lại cho tôi một Ngôi sao Bắc Đẩu, một thứ tôi muốn hướng tới.”[23] (Tại Netflix, cụm từ ‘Sao Bắc Đẩu’ thường được dùng để nói về hoài bão của mọi người và phương hướng mà họ muốn đi tới.

Peck nói: “Vì họ có quy mô tương đương với chúng tôi, nên gần như sẽ có hai trụ sở, nhưng các loại văn hóa trong công ty lại hết sức khác biệt.” Hastings không coi thương vụ này là một chiến thắng. Tại một hội nghị truyền thông ở Berlin năm 2015, ông nói: “Tôi rất thất vọng vì tự thấy cái tôi của mình dính chặt với hình ảnh của công ty và với những gì chúng tôi đã làm đến mức tôi cảm thấy như một kẻ thất bại.”[24]

Ngoài số tiền thu được qua thương vụ nói trên giúp Hastings có kinh phí để thành lập Netflix, một yếu tố quan trọng không kém là ông đã tuyển dụng và làm việc chung với rất nhiều người ở công ty cũ mà sau này ông chiêu mộ vào Netflix. Nhiều nhân viên chủ chốt tại Pure đã theo chân Hastings đến với dự án kinh doanh tiếp theo này của ông và làm việc ở các vai trò cấp cao trong giai đoạn đầu của công ty. Theo nhiều cách, ông coi sự kết thúc của Pure là cơ hội thứ hai để trở thành CEO – mặc dù ông đã cân nhắc một vài con đường sự nghiệp khác trước khi làm việc toàn thời gian tại Netflix. “Đối với tôi, đó là sự cứu rỗi vì tôi đã được bắt đầu lại từ đầu với tư cách là CEO. Ở công ty đầu tiên, tôi rất giỏi về sản

phẩm nhưng không phải là một CEO giỏi và tốt. Còn ở công ty thứ hai, vì phải bắt đầu lại từ đầu, tôi đã suy nghĩ cẩn thận hơn rất nhiều."[25]

Nhiều nhân viên chủ chốt tại Pure đã theo chân Hastings đến với dự án Netflix của ông và làm việc ở các vai trò cấp cao trong giai đoạn đầu của công ty.

3

Sự ra đời của Netflix

Hastings thường đi tập ở một phòng gym và bắt đầu suy nghĩ về cách thức kiếm tiền của nơi này: một khoản thanh toán hằng tháng cho phép người trả tiền tập bao lâu tùy thích. Vậy sao không áp dụng luôn cách thức này cho lĩnh vực phim ảnh?

NGÀY 11 THÁNG 4 NĂM 1970 là một ngày lịch sử. Vào khoảng 14 giờ 13 phút, động cơ của tên lửa Apollo 13 được kích hoạt, đưa phi thuyền khổng lồ lên khỏi mặt đất, xuyên qua bầu khí quyển của Trái đất và bắt đầu hành trình 384.400km lên Mặt trăng. Nhưng ở chính trên con tàu đang cố gắng đưa con người đặt chân lần thứ ba lên vệ tinh gần nhất của Trái đất này, không phải mọi thứ đều suôn sẻ.

Hai ngày sau khi cuộc hành trình bắt đầu, và cũng rất lâu trước khi đến đích, một bình dưỡng khí trên tàu đã phát nổ và làm hỏng các thiết bị kỹ thuật quan trọng. Trong lúc gắng sức để cứu lấy mạng sống của mình, ba phi hành gia lái con tàu đó đã buộc phải thay đổi kế hoạch: chuyển sang bay quanh Mặt trăng và hoàn thành các thao tác táo bạo để trở về Trái đất an toàn.

Quá trình làm nhiệm vụ đó đã được ghi lại đầy đủ và thành công nhất trong *Appolo 13*, bộ phim được công chiếu vào 1995 do Ron Howard đạo diễn, với Tom Hanks và Kevin Bacon thủ vai chính. Không lâu sau khi bộ phim được ra mắt công chúng, Hastings đã muốn xem nó.

Khoảng trước năm 1997, ông đã thuê bộ phim này dưới dạng băng VHS nhưng lại để mất cuốn băng. Cuốn băng đã quá hạn trả khoảng sáu tuần và Hastings phải trả tiền phạt vì không thể trả băng đúng hạn. Hastings cho biết ông nợ cửa hàng cho thuê băng khoảng 40 đô-la tiền phí và cảm thấy rất có lỗi. "Tôi không muốn nói với vợ mình về điều đó," ông viết trên tờ *New York Times* vào năm 2002. "Và tôi tự nhủ: Chẳng lẽ tôi sẽ làm ảnh hưởng tới cuộc hôn nhân của mình chỉ bởi một khoản tiền phạt vì hoàn trả muộn sao?"[1]

Hastings cũng cho rằng khóa học về công nghệ máy tính mà ông đã tham gia tại đại học stanford là nguồn cảm hứng thứ ba cho sự ra đời của công ty.

Cùng thời gian đó, ông thường đi tập ở một phòng gym và bắt đầu suy nghĩ về cách thức kiếm tiền của nơi này: một khoản thanh toán hằng tháng cho phép người trả tiền tập bao lâu tùy thích. Vậy sao không áp dụng luôn cách thức này cho lĩnh vực phim ảnh?

Hai sự kiện này là thành phần chính cho công thức mà Hastings lập ra Netflix. Ông đã lặp lại công thức này nhiều lần trong suốt lịch sử 20 năm của Netflix. Tuy nhiên, đó chưa phải là bức tranh toàn cảnh (và có thể là chúng còn chưa hề xảy ra). Phim của đạo diễn Howard kể về Apollo 13 có thể xếp vào thể loại phim điện ảnh-tài liệu: nó dựa trên những sự kiện trong thế giới thực nhưng có thêm thắt các chi tiết để tác động mạnh nhất tới người xem. Có vẻ như câu chuyện về nguồn gốc ra đời của Netflix cũng thuộc thể loại tương tự.

Hastings cũng cho rằng khóa học về công nghệ máy tính mà ông đã tham gia tại Đại học Stanford là nguồn cảm hứng thứ ba cho sự ra đời của công ty. Trong giai thoại mà ông kể lại, lớp trưởng đã đề nghị cả lớp suy nghĩ về một bài toán trong đó họ phải tính được băng thông của một xe ô tô chở băng trên khắp nước Mỹ. Kết quả là một mạng lưới phân phối có thể mang một lượng lớn dữ liệu cùng một lúc. Chiếc xe đã được thay thế bằng phong bì màu đỏ đựng đĩa DVD của Netflix và cuối cùng là bằng mạng Internet.

Hastings sáng lập Netflix cùng Marc Randolph. Xuất thân với nền tảng về marketing, Randolph là CEO đầu tiên của công ty và chịu

trách nhiệm phần lớn cho định hướng kinh doanh từ khi thành lập vào tháng 8 năm 1997 (công ty được đăng ký lần đầu tiên dưới tên Kibble) cho đến khi ra mắt dịch vụ giao đĩa DVD đầu tiên của Netflix khoảng một năm sau đó. (Ông rời đi vào năm 2002 sau khi Hastings trở thành CEO.)

Câu chuyện của Randolph về sự ra đời của công ty có hơi khác với câu chuyện của Hastings – và có khả năng đó mới là câu chuyện gần với sự thật hơn. Rất nhiều nhà sáng lập các công ty công nghệ, bao gồm cả những người từ eBay và Google, đã thêu dệt nên nhiều câu chuyện mới để thay thế cho những câu chuyện thật nhưng nhàm chán về hoàn cảnh ra đời của công ty mình. Và sẽ không có gì ngạc nhiên khi việc có một câu chuyện hấp dẫn, thân thiện với truyền thông về nguồn gốc ra đời đã giúp tên tuổi của các công ty dễ dàng được công nhận hơn.

Randolph và Hastings đã làm việc cùng nhau tại Pure Software trước khi thành lập Netflix. Chính trong những tháng ngày im ắng khi Pure đang bị Rational mua lại, họ đã chuyển hướng suy nghĩ sang một công việc kinh doanh mới. Vào thời điểm đó, hai người thường đi chung ô tô đến văn phòng của Pure, họ thảo luận về những dự định làm ăn mới trên xe. Randolph nhớ lại trong một cuộc phỏng vấn với *Silicon Valley Business Journal* vào năm 2014, nhiều cuộc trò chuyện có chủ đề về sự thống trị của Amazon. Trước đó, vào tháng 7 năm 1994, Jeff Bezos đã thành lập Amazon dưới dạng thức ban đầu là một cửa hàng sách và công việc kinh doanh đang phát triển mạnh mẽ. Như nhiều doanh nhân khác, Randolph và Hastings nghĩ ngay tới việc bắt chước mô hình đó: "Chúng ta có thể tạo ra một Amazon cho X không?" (Hơn một thập kỷ sau, hiện tượng này được lặp lại với tư duy: tạo ra một "Uber cho X".)

Randolph cho biết ông và Hastings đã suy nghĩ về ý tưởng tạo ra một nền tảng cho thuê băng VHS trực tuyến nhưng đã quyết định gạt đi kế hoạch này vì băng VHS có giá quá cao và gần như không thể so bì được vị trí thống trị của Blockbuster trên thị trường "sân nhà" của họ. Rất may, gã khổng lồ Blockbuster có một điểm yếu. Vào lúc ấy, Hastings và Randolph vừa nghe nói về một định dạng video mới đang được thử nghiệm: đĩa DVD. Những chiếc đĩa có hình dạng như đĩa CD này vẫn đang trong giai đoạn thử nghiệm, nhưng chúng có thể chứa một lượng lớn dữ liệu, khối lượng nhẹ và nếu được các hãng phim cùng nhà bán lẻ chấp nhận, chúng có khả năng trở thành một định dạng, phương tiện nâng cấp tiếp theo của việc xem phim tại nhà.

> “Một trong những câu chuyện khởi nghiệp tưởng chừng hoang đường mà lại có thật là việc Reed cùng tôi đi đến cửa hàng Logo’s ở santa cruz và mua một chiếc đĩa CD cũ, sau đó đi đến một trong những cửa hàng quà tặng nhỏ trên đại lộ Pacific,” Randolph nói với *Business Journal*. “chúng tôi đã mua một chiếc phong bì nhỏ màu xanh dùng để đựng thiệp chúc mừng và gửi đĩa cd qua đường bưu điện đến nhà của Reed.”

Hai người quyết định làm một thí nghiệm, nhưng lại không có đĩa DVD nào vì số lượng mẫu thử nghiệm rất hạn chế. “Một trong những câu chuyện khởi nghiệp tưởng chừng hoang đường mà lại có thật là việc Reed cùng tôi đi đến cửa hàng Logo’s ở Santa Cruz và mua một chiếc đĩa CD cũ, sau đó đi đến một trong những cửa hàng quà tặng nhỏ trên Đại lộ Pacific,” Randolph nói với *Business Journal*. “Chúng tôi đã mua một chiếc phong bì nhỏ màu xanh dùng để đựng thiệp chúc mừng và gửi đĩa CD qua đường bưu điện đến nhà của Reed.”

Thử nghiệm đã thành công. Vài ngày sau, chiếc đĩa đã được gửi đến nhà của Hastings mà không bị hư hại. Randolph mô tả: “Đó là khoảnh khắc mà cả hai chúng tôi nhìn nhau và nói: ‘Ý tưởng này có thể thành công.’”[2] Ý tưởng kinh doanh đã ra đời và cả hai nhất trí sẽ lập một công ty chuyên gửi đĩa DVD qua bưu điện cho khách hàng và để Randolph giữ vai trò lãnh đạo. Lúc đầu, Hastings hỗ trợ công ty mới bằng cách đầu tư tiền và giữ một chân trong hội đồng quản trị, còn Randolph đảm nhiệm vai trò CEO.

MỘT KHOẢN PHÍ HẰNG THÁNG

Netflix ngày nay không thể so sánh với doanh nghiệp ban đầu được ra mắt vào ngày 14 tháng 4 năm 1998. Nguồn vốn đầu tư mạo hiểm của Hastings đã giúp thuê khoảng 30 nhân viên, những người này giúp xây dựng trang web của công ty, mua các đĩa DVD và tạo ra một hệ thống phân phối đơn giản trong khoảng một năm. Số tiền ông bỏ ra cũng giúp công ty đặt trụ sở tại một ngân hàng cũ, được chuyển đổi thành văn phòng làm việc. Kho an toàn của ngân hàng cũ này là nơi đặt và bảo quản đầu tiên cho bộ đĩa DVD của Netflix.

Doanh nghiệp này – được viết tên là NetFlix – bắt đầu bán và cho thuê đĩa DVD thông qua trang web của mình và toàn bộ cơ sở hạ tầng đều còn rất sơ sài. Công ty tự gọi mình là "cửa hàng Internet đầu tiên trên thế giới cung cấp dịch vụ cho thuê DVD". Nhưng vì DVD là hàng khá hiếm nên bản thông báo chính thức của công ty phải giải thích thứ đĩa đó là gì và sẽ mang lại lợi ích nào cho người tiêu dùng. Vào thời điểm ấy, chưa có ai từng nghe nói đến đĩa DVD, và số người sở hữu đầu đọc đĩa còn ít hơn.

Trong kho của Netflix có vỏn vẹn 900 đĩa DVD khi ra mắt, nhưng điều đó cho thấy dạng đĩa này thực sự mới ở giai đoạn sơ khai, vì con số 900 đó gần như là toàn bộ số lượng phim có trên đĩa DVD vào thời điểm đó. Ban đầu, khách hàng đăng nhập vào trang web netflix. com và có thể thuê, mua hoặc đặt trước đĩa DVD, chọn đĩa nào thì đĩa đó được thêm vào giỏ hàng của họ. Một trong số ít tính năng có trên trang web vào thời điểm ra mắt là "FlixFinder" – một hệ thống tìm kiếm về cơ bản là cơ sở dữ liệu về các tựa phim đang có trong kho của Netflix, diễn viên và đạo diễn của chúng.

Công ty cam kết giao hàng trong ngày, và đĩa sẽ được gửi đến bưu điện hai hoặc ba ngày sau khi có đơn đặt hàng (miễn là còn hàng trong kho). Khách hàng có thể giữ một đĩa DVD trong bảy ngày trước khi bị tính phí trả chậm, và cũng có thể thuê hai đĩa DVD cùng lúc với giá 4 đô-la một đĩa. (Phí giao hàng là 2 đô-la được áp dụng cho đĩa đầu tiên trong bất kỳ đơn đặt hàng nào.) Một tính năng cho thuê khác là khách hàng có thể chọn giữ lại đĩa DVD mà họ vừa xem bằng cách gửi e-mail tới Netflix, thông báo rằng họ sẽ giữ lại đĩa DVD đó, và công ty sẽ tính phí bằng với giá mua (trừ đi số tiền thuê mà khách đã trả).

Sáu tháng sau khi Netflix ra mắt, công ty đã tăng hơn gấp đôi số lượng đĩa DVD cung cấp cho khách hàng tiềm năng, đạt mốc 2.000 đĩa vào tháng 9 năm 1998. Tuy nhiên, tại thời điểm này, trọng tâm chính của Hastings lại không phải là công ty. Vào tháng 6 năm 1998, ông trở thành chủ tịch mới của một nhóm vận động hành lang có tên Technology Network (viết tắt là TechNet).

Tổ chức này được thành lập vào năm trước đó, có trụ sở tại Palo Alto, với mục đích giúp các lãnh đạo của Thung lũng Silicon tiếp cận với những chính trị gia và vận động giới lập pháp – các vấn đề chính của chiến dịch vận động bao gồm hạn ngạch cấp thị thực cho người nước ngoài, những thay đổi về giáo dục và cải cách chứng khoán. Nhiệm kỳ chủ tịch của Hastings khá ngắn ngủi. Ông từ chức khoảng sáu tháng sau khi gia nhập, với lý do phải tập trung nhiều hơn vào vai trò của mình tại Netflix.

Doanh nghiệp này – được viết tên là NetFlix – bắt đầu bán và cho thuê đĩa DVD thông qua trang web của mình và toàn bộ cơ sở hạ tầng đều còn rất sơ sài.

Vào năm 1999, Hastings thay thế Randolph làm CEO của Netflix. Trong một cuộc phỏng vấn, Mitch Lowe, phó chủ tịch của công ty từ năm 1998, cho biết sự thay đổi này một phần xảy ra vì các giao dịch mà Netflix thực hiện để đưa phiếu mua hàng ưu đãi vào bên trong hộp của các nhà sản xuất DVD bị phát hiện có sai sót và Hastings, người đang cấp kinh phí cho các hoạt động của công ty, lẽ ra sẽ phải chịu trách nhiệm về điều đó. Lowe nói: "Chúng tôi đã không nghĩ đến việc phòng chống gian lận, như sao chụp mã vạch hoặc cung cấp một mã vạch cho mỗi khách hàng. Vì vậy, đã có gian lận xảy ra, và tôi không thể nhớ chính xác số tiền, nhưng việc nhiều người gửi yêu cầu trùng lặp với các đĩa phim cùng nhiều đơn yêu cầu đã khiến chúng tôi tổn thất khoảng hơn 1 triệu đô- la và chúng tôi đã không có cách nào để ngăn điều đó xảy ra."

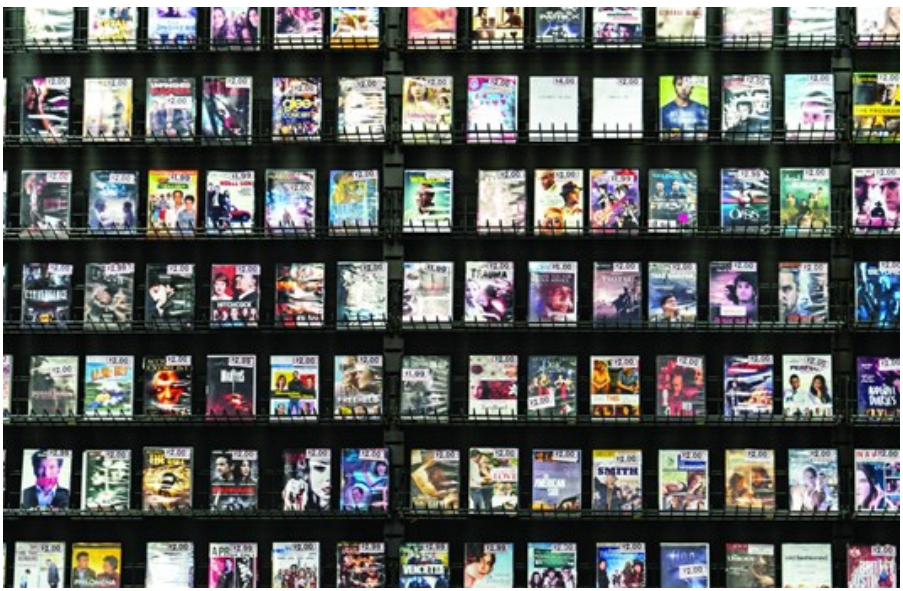
Mặc dù vậy, công ty đã bắt đầu đạt được một chút tăng trưởng, và với sự phấn khích này, Hastings tham gia nhiều hơn vào công việc của công ty và bắt đầu đến văn phòng thường xuyên hơn. Trong cuộc thảo luận về việc rời bỏ vị trí CEO với *Silicon Valley Business Journal,* Randolph cho biết ông tin rằng sự quan tâm của Hastings đối với Netflix trỗi dậy là do những hứa hẹn ban đầu của nó và vì ông nhớ cảm giác được làm một doanh nhân cũng như tham gia vào việc phát triển một công ty. Đã có những cuộc thảo luận căng thẳng xung quanh việc liệu Hastings có nên tham gia toàn thời gian vào công ty hay không.

Randolph nói: "Khi nhìn lại, tôi nghĩ việc để ông ấy trở lại và trở thành một phần cực kỳ quan trọng của công ty, cuối cùng trở thành CEO thay thế tôi, có lẽ là điều sáng suốt nhất trong những việc tôi từng làm ở Netflix," ông cũng ghi nhận khả năng phát hiện vấn đề ngay từ sớm và giải quyết một cách sáng tạo của Hastings.[3]

Có lẽ một trong những quyết định quan trọng nhất trong suốt lịch sử của Hastings và Netflix là lựa chọn ngừng tính phí theo từng giao dịch cho thuê đơn lẻ. Mô hình đăng ký – được cho là lấy cảm hứng từ *Apollo 13* và chuyến thăm phòng tập gym – được đặt tên là chương trình Marquee vào tháng 12 năm 1999. Đây là một

trong những thông báo lớn đầu tiên mà Netflix đưa ra khi Hastings là CEO.

Có lẽ một trong những quyết định quan trọng nhất trong suốt lịch sử của Hastings và Netflix là lựa chọn ngừng tính phí theo từng giao dịch cho thuê đơn lẻ.



Cho đến ngày nay, doanh thu của Netflix vẫn dựa vào các thuê bao. Trong số các công ty công nghệ lớn thống trị lúc đó, chỉ có Prime của Amazon (có kênh phát trực tuyến riêng, đồng thời có dịch vụ giao hàng nhanh hơn) áp dụng dịch vụ đăng ký trả phí. Doanh thu của Google, Facebook và Apple thì đến từ quảng cáo và bán phần cứng.

Hastings khởi động chương trình Marquee để giành vị thế vượt trội, đặc biệt là đối với Blockbuster. Chương trình này đã loại bỏ khái niệm "hạn hoàn trả" các đĩa DVD mà khách thuê và những khoản phí cho việc hoàn trả chậm (trước đó, thời gian thuê vốn là một tuần đã được tăng lên thành hai tuần). Với 15,95 đô-la mỗi tháng, khách hàng có thể thuê bốn đĩa DVD và đặt chúng vào trong một phong bì trả trước của Netflix để mang trả lại. Khách có thể hủy đăng ký bất cứ lúc nào – đây là điều gần như chưa từng được áp dụng đối với các hợp đồng dịch vụ nói chung vào thời

điểm đó.

Chương trình Marquee cũng đưa vào áp dụng một công nghệ mà Netflix sau này gọi là "hàng đợi". Công nghệ này đóng góp vô cùng lớn cho sự phát triển của công ty trong thời đại DVD và về mặt kỹ thuật, nó là một sản phẩm đã giúp Netflix vượt mặt Blockbuster. "Hàng đợi" có thể hiểu đơn giản là danh sách các bộ phim mà khách hàng muốn xem. Trang web của Netflix cho phép các tựa phim được thêm vào danh sách của khách hàng và khi công ty có hàng, họ sẽ gửi những bộ phim này cho người đăng ký. Đối với người tiêu dùng, đó là một quy trình tự động, vô cùng đơn giản để nhận những bộ phim họ muốn xem.

Tuy nhiên, phải một tháng sau, khi Cinematch ra mắt, sức mạnh tiềm tàng của "hàng đợi" mới bắt đầu phát huy. Mặc dù tương đối thô sơ, Cinematch là thuật toán đề xuất đầu tiên của Netflix cố gắng giới thiệu đến người xem các bộ phim và chương trình mà họ có thể sẽ muốn xem nhưng hiện chưa biết đến. Hastings cho biết chức năng này sẽ cung cấp những "đề xuất phim được cá nhân hóa dựa trên sở thích riêng của mỗi người".

Thuật toán này đã trở thành một điểm "ăn tiền" của Netflix – nó tìm cách dự đoán thói quen xem của khách hàng và cung cấp cho mọi người những chương trình mà họ thích. Giống như tất cả các thuật toán có chất lượng khác, Cinematch cần dữ liệu của người dùng để từ đó đưa ra các đề xuất. Khách hàng được yêu cầu xếp hạng 20 phim trở lên, từ một đến năm sao. Những đề xuất này sẽ được gom thành các thể loại hoặc phạm trù, rồi Netflix dựa vào đó để đưa ra những đề xuất lựa chọn có thể hấp dẫn người xem.

Mặc dù đem lại một cách để người dùng tinh chỉnh thị hiếu của mình, nhưng lợi thế thực sự của Cinematch nằm ở những gì nó cho phép Netflix làm với danh mục DVD ngày càng mở rộng. Đầu năm 2000, công ty đã có khoảng 5.200 tựa phim DVD. Đương nhiên, một số phim sẽ được ưa thích hơn những phim khác và khách hàng thường sẽ muốn xem những bộ phim bom tấn nhất đó càng sớm càng tốt.

Tuy nhiên, công cụ đề xuất lại cho phép các bộ phim nhỏ, ít nổi tiếng hơn được giới thiệu đến những người xem có xu hướng muốn xem chúng nhưng trong điều kiện bình thường sẽ không bao giờ tìm thấy hoặc tự nhiên chọn xem chúng. Việc cho bộ sưu tập DVD của mình được liên tục xoay vòng như thế cho phép khách hàng luôn nhận được phim, đồng thời giúp ngăn chặn vấn đề "(tạm) không có hàng" khi khách hàng có nhu cầu cao đối với

những bộ phim hút khách hơn.

Tom Dillon, Giám đốc vận hành (COO) của Netflix từ năm 1999 đến năm 2006, chịu trách nhiệm giám sát hoạt động vận chuyển của công ty. Trong một cuộc nói chuyện qua điện thoại, ông mô tả Hastings là "người sếp thông minh nhất tôi từng có" và nói rằng không khí thuở ban đầu của công ty đã khiến nó trở thành một nơi làm việc rất thú vị. "Tôi điều hành một kho hàng nhỏ với khoảng 20-25 người [lúc đầu], vợ tôi thường đến và giúp chúng tôi giao hàng vào cuối tuần," ông nói trong một cuộc phỏng vấn. Tính đến thời điểm ông rời đi vào khoảng năm năm sau đó, công ty đã giao cho khách được hơn một triệu đĩa mỗi ngày. Ông nói Netflix được điều hành bằng sự chính xác. "Mọi thứ đều được đo lường, xem xét và mọi thứ bạn đang đo lường sẽ phải tăng hoặc giảm."

Những năm đầu tiên, sự lãnh đạo của Hastings và Randolph đã tạo tiền đề cho những gì sẽ xảy ra tiếp sau. Công ty về sau sẽ tập trung vào việc phát triển công nghệ riêng và hợp tác với các công ty bên ngoài để tạo đà tiến vào những thị trường mới hơn. Năm 1998, Netflix ký một thỏa thuận với Amazon, theo đó công ty của Bezos sẽ hướng mọi người đến dịch vụ cho thuê tại Netflix và đổi lại, trang web của Hastings sẽ giới thiệu khách hàng mua DVD từ Amazon.

Dù Netflix có một bộ sưu tập DVD khổng lồ và công nghệ để quảng bá các tựa phim thích hợp của mình, nó vẫn phải đối mặt với một vấn đề lớn hơn ảnh hưởng đến mọi công ty trên thị trường DVD. Đầu đĩa DVD có giá quá đắt và không nhiều người sở hữu chúng. Mọi người đã không đổ xô đi mua thiết bị này khi chúng mới được bán ra thị trường. Băng từ VHS lúc đó vẫn còn rất phổ biến và không bị đào thải ngay. Khi mới được giới thiệu ra thị trường, đầu đĩa DVD có giá khoảng 1.000 đô-la. Chìa khóa để Hastings vượt qua trở ngại này là thông qua các quan hệ đối tác.

Dù Netflix có một bộ sưu tập DVD khổng lồ và công nghệ để quảng bá các tựa phim thích hợp của mình, nó vẫn phải đối mặt với một vấn đề lớn hơn ảnh hưởng đến mọi công ty trên thị trường DVD. đầu đĩa DVD có giá quá đắt và không nhiều người sở hữu chúng.

Vào giữa năm 1999, Netflix đã ký hợp đồng với các nhà sản xuất phần cứng chủ chốt như: Panasonic, Philips, Sharp, JVC, Kenwood, Mitsubishi, Marantz, Sony, Toshiba, Pioneer,... Netflix cũng huy động được khoản đầu tư 30 triệu đô-la từ Group Arnault – công ty đầu tư của Bernard Arnault, Chủ tịch kiêm CEO của tập đoàn khổng lồ sản xuất đồ xa xỉ LVMH.

Khi mở hộp đầu đĩa DVD mới mua, khách hàng sẽ thấy một tờ rơi quảng cáo cho thuê đĩa DVD miễn phí của Netflix. Các chương trình khuyến mãi đã giúp Hastings nắm chắc thị trường chủ chốt của mình, và dù nó dẫn đến tình trạng nhiều khách hàng chỉ tham gia một thời gian ngắn rồi rời bỏ dịch vụ ở mức cao hơn mong muốn, nhưng nó đã giúp quảng bá tên tuổi của công ty. Trong một thỏa thuận tương tự, Netflix hợp tác với Circuit City, một nhà bán lẻ đồ điện tử, để tặng 13 lượt thuê phim miễn phí của Netflix khi mọi người mua đầu đĩa DVD từ một trong các cửa hàng của Circuit City.

Vào một dịp khác, công ty cũng quyết định khai thác yếu tố cảm xúc của công chúng về các sự kiện chính trị của quốc gia. Ngay sau khi Tổng thống Bill Clinton đưa ra bằng chứng trước bồi thẩm đoàn về chuyện của ông với Monica Lewinsky, Netflix bắt đầu chào hàng một DVD về quá trình luận tội. Netflix đã bán được khoảng 2.000 bản sao của đĩa này với giá 9,95 đô-la mỗi bản trước khi đánh hơi thấy đây là một cơ hội vàng để tiếp thị: thế là họ chỉ tính phí hai xu Mỹ (cộng với phí vận chuyển) để xem DVD này.

Với sự kết hợp của công nghệ, cùng bộ sưu tập hoành tráng gồm hơn 11.000 đầu phim và sự bùng nổ doanh số bán đầu đĩa DVD, Netflix bắt đầu hái quả ngọt. Đầu năm 2002, công ty đã đạt mốc 500.000 thuê bao và thời điểm thích hợp để Hastings đưa Netflix thành công ty đại chúng đã tới.

Với sự kết hợp của công nghệ, cùng bộ sưu tập hoành tráng gồm hơn 11.000 đầu phim và sự bùng nổ doanh số bán đầu đĩa DVD, Netflix bắt đầu hái quả ngọt.

ĐƯA NETFLIX THÀNH CÔNG TY ĐẠI CHÚNG

Trong năm năm cuối trước khi bước sang Thiên niên kỷ mới, nếu

bạn muốn kiếm tiền từ công nghệ, tất cả những gì bạn cần làm ở Thung lũng Silicon là lên ý tưởng và tạo ra một công ty khởi nghiệp. Sự thâm nhập của Internet khi ấy đang ngày càng gia tăng và các nhà đầu tư muốn kiếm tiền từ cuộc cách mạng dotcom.

Netscape tổ chức đợt chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng vào tháng 8 năm 1995, rồi Yahoo! tiếp bước vào năm 1996, hai năm sau đó, đến lượt Amazon và eBay. Mỗi công ty đều huy động được hàng triệu đô-la và giá cổ phiếu của họ tăng vọt. Khi tiền đổ vào những công ty này, thị trường chứng khoán Mỹ hưởng ứng và các doanh nhân mới đã tận dụng tối đa cơ hội này để làm giàu. Các doanh nghiệp chi mạnh tay để xây dựng thị phần lớn và những công ty có tên dotcom cảm thấy việc huy động vốn mạo hiểm để thúc đẩy sự tăng trưởng của mình rất đơn giản.

Ai cũng có thể có một số thành công ban đầu. Vào tháng 11 năm 1998, công ty Pets. com ra đời. Được đại diện bởi một con rối linh vật hình chó cầm micro bằng sợi dệt kim, công ty đã huy động được hơn 300 triệu đô-la để cung cấp dịch vụ mua thức ăn cho vật nuôi trực tuyến và giao hàng đến tận nhà. Công ty này đã thâu tóm các đối thủ cạnh tranh và tuyển dụng hàng trăm người trong suốt thời gian thị trường tăng trưởng ồ ạt. Dựa vào những khoản tiền lớn không tưởng, con rối này đi khắp nơi: nó quảng cáo cho trận bóng Super Bowl của riêng mình và xuất hiện tại cuộc diễu hành trong mùa lễ Tạ Ơn (Macy's Parade) cũng như trên các chương trình truyền hình.

Tuy nhiên, giống như tất cả các biến động thị trường khác, bong bóng dotcom bùng nổ. Vào ngày 10 tháng 3 năm 2000, chỉ số Nasdaq đạt mức cao nhất mọi thời đại. Giá trị của nó đã tăng hơn 400% trong những năm trước đó. Thế rồi thị trường sập xuống trong bối cảnh Nhật Bản tuyên bố bước vào thời kỳ suy thoái, cuộc đàm phán để hợp nhất Yahoo! và eBay thất bại, và Microsoft đã thua chính phủ Mỹ trong một vụ kiện chống cạnh tranh.

Vài tháng sau, tháng 11 năm 2000 thì đến lượt Pets.com. Công ty đã phá sản và khiến khoảng 300 nhân viên mất việc. Tương tự, một dịch vụ giao hàng tạp hóa, Webvan, trước đó huy động được gần 800 triệu đô-la vốn đầu tư mạo hiểm và lên sàn chứng khoán vào năm 1999, bỗng sụp đổ vào năm 2001. Cuộc khủng hoảng kinh tế kéo theo bong bóng dotcom tiếp diễn đến khoảng cuối năm 2002.

Và mặc dù đang có tăng trưởng, Netflix cũng không thành công

về mặt tài chính. Vượt lên khó khăn để có lãi vào năm 2001, công ty đã phải cắt giảm khoảng 1/3 trong số 120 nhân viên của mình. "Thật tàn bạo," cựu giám đốc nhân sự của Netflix, Patty McCord, đã viết như vậy trong một bài báo đăng trên tạp chí *Harvard Business Review* năm 2014.[4] Công ty buộc phải thực hiện cắt giảm để cải thiện hiệu quả kinh doanh và tạo ra nhiều lợi nhuận hơn. Sau này, trong cuốn sách *Powerful* (tạm dịch: Quyền lực) của mình, McCord viết rằng công ty khi ấy đang "trên bờ vực phá sản".

Năm 2016, Hastings hồi tưởng lại nỗi lo âu trong thời gian đó rằng Netflix sẽ phải "ngừng hoạt động" vì ông đã cho rất nhiều người nghỉ việc. "Trên thực tế, chúng tôi đã làm được nhiều việc hơn với chỉ 80 người," ông nói. "Chúng tôi đã cố gắng tìm ra lý do và nhận ra không cần thiết phải cố gắng chạy mọi thứ ở chế độ an toàn theo kiểu 'để kẻ ngốc cũng làm được'. Mọi người đều đi nhanh và mọi thứ đều ổn."[5] Trong cuốn *Powerful*, McCord viết: "Việc đó dạy chúng tôi rằng điều tốt nhất bạn có thể làm cho nhân viên của mình là chỉ thuê những người có hiệu suất cao để cùng làm việc."[6]

Trong ba tháng đầu năm 2002, các nhóm chuyên môn của Hastings đã đạt doanh thu hơn 30 triệu đô-la và số lượng thuê bao là hơn 600.000 người, nhưng thành tích đó không tạo ra lợi nhuận. Trái lại, công ty chịu lỗ ròng 4,5 triệu đô-la và trong bốn năm kể từ khi bắt đầu hoạt động, tổng lỗ đã lên khoảng 91 triệu đô-la.

Vì vậy, khi Hastings quyết định cho Netflix thành công ty đại chúng vào năm 2002, đó là một canh bạc. Ông vốn đã muốn niêm yết doanh nghiệp mình trên thị trường chứng khoán sớm hơn, nhưng hai sự kiện là bong bóng dotcom nổ và cuộc tấn công khủng bố ngày 11 tháng 9 nhằm vào Trung tâm Thương mại Thế giới cùng Lầu Năm Góc đã khiến ông phải trì hoãn bước đi này. Vài tháng sau, mặc dù đã có một phi vụ IPO thành công của Paypal với 61 triệu đô-la thu được, niềm tin vào thị trường vẫn rất thấp.

Tuy nhiên, canh bạc của Hastings đã thành công. Các nhà đầu tư đã có đủ niềm tin vào tầm nhìn của Netflix. Vào ngày 22 tháng 5 năm 2002, Hastings thông báo sẽ chào bán 5,5 triệu cổ phiếu phổ thông của mình với mức mục tiêu từ 13-15 đô-la. Một đoạn phim truyền hình quay từ hồi đó cho thấy các nhân viên Netflix, một số mặc áo khoác Netflix màu đỏ và đi cùng một chú chó mặc áo phông nhãn hiệu của công ty, đang ăn mừng khi thị trường chứng khoán mở cửa. Tỷ lệ mua vào đạt rất cao, trong đó phần lớn cổ phiếu được bán ở mức cao nhất là 15 đô-la một cổ phiếu, mang về

cho công ty 82,5 triệu đô-la. (Để so sánh thì đợt IPO của Google hai năm sau đó – khi nó được sáu năm tuổi, đang có lãi và có doanh thu hàng tỷ đô-la – đã thu được 23 tỷ đô-la.)

Sau khi IPO thành công, niềm tin trong công ty lên rất cao. Không lâu sau khi công ty được niêm yết, Michael Ramsay tham gia hội đồng quản trị của công ty. Ramsay là người đồng sáng lập kiêm CEO của TiVo, công ty cho phép người dùng ghi các chương trình tivi vào ổ cứng để xem lại sau. "Anh ấy [Hastings] tiếp cận mọi thứ với sự tự tin cao độ, biết bản thân muốn làm gì và đang làm gì đồng thời có những người thích hợp để biến nó thành hiện thực," Ramsay nói trong một cuộc phỏng vấn qua điện thoại. "Cảm giác như có một đội ngũ thực thụ ở đó và mọi người muốn đi theo sự dẫn dắt của anh ấy."

Ramsay cho biết hội đồng quản trị họp khoảng một lần mỗi tháng và tất cả đều tin tưởng vào vị CEO. Họ thảo luận về ngành truyền thông và sự chuyển dịch mà nó đang trải qua. Ông kể lại rằng trong các cuộc họp của hội đồng quản trị, mọi thứ đều được thảo luận chi tiết mà không có "cơ cấu ủy ban" nào được áp dụng cho quá trình họp.

Điều quan trọng là Hastings biết cách giữ được sự ủng hộ của hội đồng quản trị – có ít xung đột và mọi người trong hội đồng đều ủng hộ các quyết định của ông. Ramsay nói: "Một trong những điều giúp giữ các thành viên hội đồng quản trị tương tác và tham gia là tránh sa vào quá nhiều số liệu tính toán và các phân tích chi tiết, thay vào đó hãy tập trung nói về những chiến lược cũng như tư duy tự do. Tôi nghĩ Reed cân bằng điều đó tốt. Vì thế, các cuộc họp hội đồng quản trị đã diễn ra rất thú vị đồng thời thu được nhiều thông tin, và phần nói về các số liệu diễn ra tương đối nhanh chóng." (Ramsay rời hội đồng quản trị vào năm 2004 sau khi Netflix và TiVo ký một thỏa thuận hợp tác về công nghệ liên quan đến một dịch vụ tải phim – thỏa thuận này dường như không có nhiều ý nghĩa.)

Trong ba tháng đầu năm 2002, các nhóm chuyên môn của Hastings đã đạt doanh thu hơn 30 triệu đô-la và số lượng thuê bao là hơn 600.000 người, nhưng thành tích đó không tạo ra lợi nhuận. Trái lại, công ty chịu lỗ ròng 4,5 triệu đô-la và trong bốn năm kể từ khi bắt đầu

hoạt động, tổng lỗ đã lên khoảng 91 triệu đô-la.

Điều quan trọng là Hastings biết cách giữ được sự ủng hộ của hội đồng quản trị – có ít xung đột và mọi người trong hội đồng đều ủng hộ các quyết định của ông.

Vào thời điểm đó và kể từ đó, Hastings đã cảnh báo rằng việc đưa Netflix lên sàn chỉ là bước khởi đầu. Công ty sẽ phải sử dụng số vốn huy động được một cách khôn ngoan nếu muốn phát triển và tồn tại. Ông đã biết đưa một công ty lên sàn là như thế nào, qua kinh nghiệm trước đây với Pure (với giá khởi điểm 17 đô-la một cổ phiếu) và quan trọng nhất là điều gì sẽ xảy ra tiếp theo.

"Nó giống như việc bạn đang là một trinh nữ và không thể ngừng suy nghĩ về điều đó cho đến khi bạn mất đi trinh tiết," Hastings nói về quá trình đưa các công ty lên sàn, khi phát biểu tại Hội đồng Công nghệ Utah vào năm 2018. "Thế rồi bạn bước qua giới hạn và mới có thể bắt đầu tìm hiểu ý nghĩa thực sự của tình dục. Có rất nhiều thứ để học và bạn phải đi qua hành trình đó. Việc lên sàn cũng vậy, khi đó, bạn mới có thể bắt đầu quá trình học tập thực sự về cách để thử nghiệm cũng như vận hành trên quy mô lớn, và điều này thực sự thú vị."[7]

KHUNG DỆT KHỔNG LỒ

David Cook là người đã làm thay đổi mọi thứ. Ông là một người kín tiếng đến từ Dallas, Texas – ông từng thừa nhận mình thích làm việc với máy tính hơn là với con người – và chính ông đã tạo ra một cơ sở dữ liệu phần mềm mới cho các công ty dầu khí. Nhưng khi ngành công nghiệp dầu mỏ bị suy thoái vào đầu thập niên 1980, các cơ hội kinh doanh dần biến mất và ông chuyển hướng quan tâm sang một vấn đề khác: các cửa hàng video.

Vào ngày 19 tháng 10 năm 1985, Cook mở cửa hàng Blockbuster Entertainment đầu tiên ở góc đường Skillman với xa lộ Northwest ở Dallas. Cửa hàng bắt đầu với khoảng 8.000 đầu phim đơn lẻ trên định dạng băng Betamax và thành công ngay lập tức. Cook nói với CNN vào năm 2003: "Đêm đầu tiên, cửa hàng đông đến nỗi chúng tôi phải khóa cửa để ngăn không cho thêm nhiều người vào".[8] Hệ

thống sử dụng mã vạch điện tử của họ (thứ hiện nay chúng ta coi là điều hiển nhiên) đã cho phép nhân viên dễ dàng theo dõi tình trạng của các cuộn băng đang được cho thuê.

Cook nhanh chóng mở các cửa hàng mới xung quanh khu vực địa phương của mình và khi ông đã có 20 cửa hàng, các nhà đầu tư tiềm năng bắt đầu quan tâm đến việc vận hành Blockbuster. Cook chọn hướng tiếp tục thành lập một số công ty khởi nghiệp khác và bán các cửa hàng của mình với giá chỉ 18,5 triệu đô-la cho Wayne Huizenga – một đại gia trong mảng xử lý chất thải – vào năm 1987. Huizenga đã duy trì được sự phát triển mạnh mẽ của công ty, mở ra các cửa hàng trên khắp Mỹ và cả nước ngoài.

Trong thời gian Hastings xây dựng Pure Software, Blockbuster dần biến thành một tập đoàn giải trí khổng lồ. Tập đoàn này đầu tư vào cho thuê âm nhạc và đánh bại Nintendo của Nhật Bản trong một vụ kiện với kết quả là Blockbuster được phép bắt đầu cho thuê trò chơi điện tử. Đến năm 1994, sự mở rộng nhanh chóng đã dẫn đến sự ra đời của khoảng 3.600 cửa hàng Blockbuster và các chuỗi cửa hàng của đối thủ được mua lại, bao gồm cả Ritz Video ở Anh, và Huizenga đã sẵn sàng chuyển nhượng doanh nghiệp của mình sang tay chủ mới một lần nữa. Lần này, nó đạt mức giá cao hơn nhiều. Tập đoàn truyền thông Mỹ Viacom chi hẳn 8,4 tỷ đô-la để mua lại chuỗi cửa hàng cho thuê video này trong một thỏa thuận phức tạp.

Tuy nhiên, việc Viacom tiếp quản Blockbuster lại trở thành một câu chuyện lộn xộn. Ba CEO đã rời bỏ công ty trong thời gian từ năm 1994 đến 1997, trước khi John Antioco, người lãnh đạo công ty trong một thập kỷ sau đó, được bổ nhiệm vào vị trí cao nhất. Ông đã giúp vực dậy công ty, vốn đang bị chững lại vào thời điểm này. Viacom niêm yết công ty vào năm 1999 và huy động được 465 triệu đô-la từ việc bán 31 triệu cổ phiếu với giá 15 đô-la một cổ phiếu. Nếu xét mức định giá cao hàng tỷ đô-la trước đây của Blockbuster, thì con số huy động nói trên có thể được coi là khiêm tốn, nhưng nó đã giúp Blockbuster đứng vững hơn để bước sang 10 năm tiếp theo – là giai đoạn mà đĩa DVD, hình thức xem trực tuyến và Netflix sẽ xuất hiện.

Khi thành lập Netflix, Hastings và Randolph biết Blockbuster là đối thủ cạnh tranh lớn nhất của mình mặc dù công ty này không giao hàng tận nhà hoặc cho thuê trực tuyến.

Trái với quan niệm phổ biến của nhiều người, Blockbuster không ngại việc thử nghiệm công nghệ mới. Ngay từ năm 1999, công ty đã ký một thỏa thuận với nhà mạng Internet AOL để cung cấp nội dung cho các dịch vụ trực tuyến của AOL. Tới năm 2000, họ cũng cố gắng tiếp cận mảng nội dung trực tuyến theo yêu cầu với Enron ở quy mô lớn. Hai công ty đã công bố một thỏa thuận táo bạo có thời hạn 20 năm để bán phim cho khách hàng trực tuyến, với các tựa phim được chuyển đến máy tính cá nhân hoặc màn hình tivi thông qua Internet. Mọi người sẽ sử dụng kết nối trực tuyến của mình với Enron để truy cập các bộ phim từ Blockbuster, khi hãng đã ký thỏa thuận với các xưởng phim để có được quyền phân phối video dưới dạng kỹ thuật số. Các dự báo đầy tham vọng cho rằng dịch vụ này sẽ đi vào hoạt động vào cuối năm đó và sở hữu tới 500 đầu phim.

Enron đã xoay sở một cách rất ấn tượng để có được cơ sở hạ tầng cần thiết và tiến hành các thử nghiệm tiêu dùng quy mô nhỏ một năm sau khi hai bên ký thỏa thuận hợp tác. Trong bối cảnh các dịch vụ video theo yêu cầu trực tuyến đã không nổi lên một cách đáng kể vào nửa đầu thập niên 2000, chắc chắn Blockbuster và Enron đã dẫn khá xa trước rất nhiều đối thủ.

Tuy nhiên, dự án này đã có một số phận hẩm hiu. Vào giữa năm 2001, chỉ một năm sau thỏa thuận kéo dài hai thập kỷ được tiến hành, nó đã bị vứt bỏ. Enron cho biết Blockbuster đã quá chậm chạp trong việc ký thỏa thuận với các hãng phim của Hollywood để cấp phép cho phim của họ. Ngược lại, Blockbuster chỉ trích công nghệ phát trực tuyến theo yêu cầu và nói với tờ *Wall Street Journal* rằng họ có những lo ngại về mặt kỹ thuật và bảo mật.[9] Vài tháng sau, vụ việc gian lận kế toán, dối trá và các giao dịch mờ ám ở Enron bị đưa ra ánh sáng và công ty này nộp đơn phá sản.

Khi thành lập Netflix, Hastings và Randolph biết Blockbuster là đối thủ cạnh tranh lớn nhất của mình mặc dù công ty này không giao hàng tận nhà hoặc cho thuê trực tuyến. Bản thân quy mô khủng khiếp của đế chế Blockbuster là thứ không thể bị xem nhẹ. Chỉ cần ra một đòn quyết định là Blockbuster có thể đánh bật Netflix non trẻ ra khỏi thị trường.

Cùng thời gian Blockbuster đang thử nghiệm dịch vụ video theo yêu cầu, Hastings, Randolph và Giám đốc tài chính Barry McCarthy đã bay đến gặp các giám đốc của Blockbuster. Hastings đã đưa ra một đề xuất táo bạo: Netflix muốn tiếp quản trang web của Blockbuster và giúp họ cho thuê đĩa DVD. Sau này, có ý kiến cho rằng Hastings đã đề nghị bán 50% công ty của mình lấy 50

triệu đô-la.

Nhắc lại thỏa thuận đó, ông nói phía Blockbuster đã tỏ ra nhã nhặn về lời đề nghị đó nhưng có lẽ bản thân nó đã là một sai lầm. "Nếu họ chấp nhận, chúng tôi đã lớn hơn và nhanh hơn thế 100 lần vì chúng tôi đã có thể trở thành blockbuster.com," ông nói trong một cuộc phỏng vấn năm 2015. "Chúng tôi muốn duy trì quyền kiểm soát vì chúng tôi biết rằng họ sẽ làm hỏng nó. Sau này nhìn lại, tôi thấy đề xuất của mình là hơi ngây thơ vì chuyện đó quá quan trọng với họ, nên làm gì có chuyện họ sẽ nói: 'Được rồi, chúng tôi sẽ từ bỏ cái tên và những gì mà nó đại diện để đổi lấy một nửa vốn chủ sở hữu.' Nhưng nó cũng đáng để thử."[10]

Bất chấp những nỗ lực của Blockbuster nhằm tiếp tục phát triển các cửa hàng của mình cho tới cuối năm 2003, ban lãnh đạo của công ty đã nhận ra dịch vụ cho thuê DVD trực tuyến là xu thế tất yếu. Trong một bài báo trên tạp chí *Harvard Business Review* năm 2011, Antioco giải thích lý do tại sao công ty lại chậm chạp trong việc chuyển sang định dạng kỹ thuật số: "Chúng tôi đã không biết chắc liệu có thể thực hiện thành công một mô hình mà trong đó bạn quản lý các lựa chọn của mình bằng cách đăng ký 'xếp hàng' và nhận một bộ phim qua đường bưu điện trong vài ngày sau hay không."[11] Netflix tiếp tục thu hút các thuê bao dịch vụ mới và Blockbuster thì cứ tụt lại phía sau. Mặc dù đang mang sẵn các khoản nợ lớn, nhưng nếu không chịu đầu tư để bước vào cuộc chơi cho thuê DVD, họ sẽ chỉ tiếp tục mất thêm đất vào tay Netflix. Ngoài ra, còn có thêm áp lực từ các cửa hàng cao cấp ở mặt phố của Blockbuster và nỗi lo rằng việc chuyển sang cho thuê trực tuyến sẽ làm các cửa hàng đó suy sụp. Nhưng dù sao, cũng đã đến lúc Antioco phải đi con đường số hóa.

Trong cuốn Netflixed: *The Epic Battle for America's Eyeballs* (tạm dịch: Trận chiến sử thi định lượng người xem), nhà báo Gina Keating đã kể lại rất chi tiết về trận chiến giữa Blockbuster và Netflix. Blockbuster Online được ra mắt vào tháng 8 năm 2004, với mục đích là cạnh tranh trực tiếp với Netflix. Để làm như vậy, họ đã cung cấp một dịch vụ gần như giống hệt Netflix với giá 19,99 đô-la mỗi tháng, rẻ hơn đối thủ 3 đô-la, trong khi trước đó chỉ vài tháng, Netflix vừa tăng giá dịch vụ.

Keating kể rằng tại một sự kiện ra mắt công phu được tổ chức tại Nhà hát Granada ở Dallas, Blockbuster đã tỏ rõ mong muốn vượt mặt sự thành công đột ngột của Hastings. Họ thuê một số người đóng giả những người nổi tiếng để đứng trộn lẫn với các nhân viên của Blockbuster và khách mời. Trước buổi ra mắt, công ty

này đặt một nút ấn khổng lồ trên sân khấu, nơi các giám đốc điều hành sẽ xuất hiện để giới thiệu dịch vụ mới. Khi họ nhấn nút, Blockbuster Online sẽ được chính thức kích hoạt. Ngay khi phần trình bày của công ty bắt đầu được vài giây, khán giả đã được nghe những lời chế nhạo trực tiếp về Netflix.

Các slide trình chiếu hiển thị trên một màn hình lớn trích dẫn lời của Hastings. Blockbuster đã chọn một câu nói mà Hastings cố tình chế nhạo Blockbuster rằng họ sẽ không thể cạnh tranh với Netflix, đồng thời chỉ trích những nỗ lực về công nghệ cũng như khả năng quảng bá dịch vụ mà công ty này đang có kế hoạch thực hiện. Một câu trích dẫn khác hiện lên trên màn hình: "Bạn đã chính thức đánh thức một người khổng lồ đang say giấc. Bây giờ, hãy xắn tay áo lên và chiến đấu thôi." Keating cho biết tác giả câu nói đó chính là Antioco.

Theo Keating, các nhân viên kỳ cựu của Netflix đã rất kinh ngạc khi lần đầu xem bản thử nghiệm của Blockbuster Online vài tháng trước đó. Trang web này là một bản sao của Netflix và thậm chí bao gồm những tính năng giống hệt như "hàng đợi", trong đó người dùng có thể lưu các lựa chọn để thuê phim sắp tới. Đây không phải là lần duy nhất Blockbuster cố gắng sao chép trực tiếp từ những thành công của Netflix.

Sau sự kiện ra mắt, các lãnh đạo của Blockbuster quyết định đã đến lúc từ bỏ một phần lớn thu nhập của mình bằng cách loại bỏ các khoản phí trả chậm. Tuy nhiên, cách họ làm điều đó lại có chút không thành thực. Nếu không trả lại đồ thuê đúng hạn, khách hàng sẽ bị buộc phải trả với giá mua cho đĩa DVD hoặc trò chơi mà họ đã thuê. Nếu sau đó quyết định trả lại đĩa phim, khách sẽ bị tính khoản phí khoảng 1,25 đô-la, gọi là chi phí hồi kho. Kế hoạch này đã bị phản tác dụng khi các nhà chức trách ở 47 tiểu bang của Mỹ ra phán quyết rằng các khoản phí này đã không được thông báo rõ ràng và như vậy là không công bằng đối với khách hàng. Công ty sau đó đã phải đồng ý trả 630.000 đô-la cho chi phí điều tra và cho biết họ sẽ thay đổi cách thông báo cho khách hàng về các khoản phí.

Khi cuộc chiến về giá giữa Blockbuster và Netflix tiếp diễn, Hastings đã công khai chế giễu nỗ lực của đối thủ. "Blockbuster đang tiêu tốn hàng trăm triệu đô-la, vì vậy khi chúng tôi đánh bại họ, đó sẽ là một sự kiện vô cùng trọng đại," ông nói trong một cuộc phỏng vấn với Inc vào năm 2005.[12] Trong một cuộc họp để nói về tình hình tài chính của công ty với các nhà đầu tư vào tháng 1 cùng năm đó, Hastings đã được hỏi về tác động của

Blockbuster đối với Netflix. Ông nói: "Sáu tháng qua, Blockbuster đã ném mọi thứ vào mặt Netflix, chỉ thiếu mỗi cái bồn rửa bát"[13] – ý nói Blockbuster đã chơi đủ món võ có thể tưởng tượng được để đánh Netflix. Điều này đã khiến Antioco quyết định gửi luôn một cái bồn rửa bát thật và với địa chỉ người nhận là chính Hastings và các văn phòng của Netflix.

Kinh doanh dưới hình thức nhượng quyền thương hiệu, các cửa hàng ngoại tuyến của Blockbuster đã góp phần không nhỏ vào sự sụp đổ của công ty này. Tiền thuê các địa điểm này rất tốn kém, và khi thói quen xem thay đổi, mọi người bắt đầu dành nhiều thời gian hơn trên Internet. Không chỉ Netflix, mà cả YouTube. Sau khi được tách ra khỏi Viacom vào năm 2004, Blockbuster đã phải tái cơ cấu nợ ba lần để tránh phá sản, và doanh thu lại ngày càng giảm.

Kinh doanh dưới hình thức nhượng quyền thương hiệu, các cửa hàng ngoại tuyến của Blockbuster đã góp phần không nhỏ vào sự sụp đổ của công ty này.

Tuy nhiên, Blockbuster không phải là đối thủ cạnh tranh duy nhất của Netflix ở giai đoạn đầu. Bên cạnh những tin đồn về khả năng Amazon cho ra đời một dịch vụ cho thuê DVD trong suốt 10 năm cuối cùng của Blockbuster, còn có một nhân tố cạnh tranh nữa đến từ Walmart. Tập đoàn bán lẻ này đã triển khai hoạt động cho thuê DVD tương đối thành công vào năm 2002. Hai năm sau đó, họ cho thuê đĩa với giá rẻ hơn cả Netflix lẫn mức giá khởi điểm

19,99 đô-la của Blockbuster khi mới ra mắt. Đến năm 2005, Hastings đã thuyết phục được Walmart bán DVD thay vì cho thuê. Trong cuộc phỏng vấn với *Inc*, Hastings cho biết ông đã ăn tối với CEO của Walmart và đạt được một thỏa thuận. Giống như thỏa thuận ban đầu với Amazon, Netflix sẽ đẩy khách hàng đến trang web của Walmart để mua DVD và đổi lại, Walmart sẽ giới thiệu họ thuê đĩa từ Netflix.

Thời điểm này, có một tên tuổi khác cũng đang nổi lên là Redbox. Công ty này (vẫn tồn tại cho đến ngày nay) được thành lập vào năm 2002 dưới dạng một chi nhánh của McDonald's. Họ sở hữu các máy bán hàng tự động chứa đầy đĩa DVD và trò chơi điện tử để cho thuê. Ban đầu, những chiếc máy này được thiết kế như các cửa hàng mini và chứa mọi thứ từ thực phẩm đến máy ảnh dùng một lần. Sau khi nhận thấy dịch vụ cho thuê DVD có thể tồn tại lâu hơn, công ty đã bỏ các sản phẩm khác và mở rộng dịch vụ cho thuê DVD ra hàng nghìn địa điểm trên khắp nước Mỹ. Cựu giám đốc điều hành Netflix Mitch Lowe đã làm việc tại công ty này với tư cách là giám đốc điều hành và chủ tịch. Công ty này cho phép khách hàng trả lại DVD cho bất kỳ ki-ốt cho thuê nào và tính phí chỉ 1 đô-la cho mỗi lần thuê. Mặc dù Redbox chưa bao giờ là một mối đe dọa lớn đến việc kinh doanh của Blockbuster hay Netflix, nhưng họ đã chứng tỏ mình là một người chơi đáng gờm trên thị trường DVD.

Một trong những bước đi lớn cuối cùng của Blockbuster để đấu lại

sự tăng trưởng của Netflix là Total Access. Dịch vụ này ra mắt vào tháng 11 năm 2006 với lời hứa hẹn rằng khách hàng có thể thuê phim qua mạng và mang đĩa DVD trở lại cho bất kỳ cửa hàng Blockbuster nào khi xem xong; thêm vào đó, khách hàng còn được chọn trong số những tựa phim đang có sẵn tại cửa hàng và thuê một bộ đĩa phim mới miễn phí. Đồng thời, khi khách hàng mang một đĩa DVD trở lại cửa hàng, hệ thống sẽ tự động kích hoạt quá trình vận chuyển bộ đĩa của tựa phim tiếp theo trong danh sách đợi mà khách hàng đó đã đặt qua mạng.

Trong toàn bộ cuộc chiến cạnh tranh với gã khổng lồ đang ngự trị trước đó trong mảng video, Enderwick nói rằng Hastings không hề tỏ ra bối rối.

Antioco đánh giá Total Access là một thành công. Ông nói rằng vào cuối năm 2006, mảng cho thuê trực tuyến của Blockbuster đã đạt con số 2,2 triệu thuê bao – tức là đã gia tăng được hơn 500.000 thuê bao tính từ cuối quý 3 của năm, khi chương trình này khởi động. Tuy nhiên, đây là một dịch vụ tốn kém. Blockbuster đã gặp khó khăn trong việc kiếm tiền từ việc ưu đãi cho khách thuê đĩa miễn phí. Sau một cuộc tranh cãi với các cổ đông, Antioco rời Blockbuster vào năm 2007; người kế nhiệm của ông, James Keyes, được giao nhiệm vụ giải cứu doanh nghiệp.

Tại một cuộc phỏng vấn, Barry Enderwick, người đã làm việc ở nhóm tiếp thị của Netflix trong 11 năm, cho biết công ty đã dự đoán được tình trạng tăng trưởng của Blockbuster (hay nói đúng hơn là không tăng trưởng). Netflix đã tổng hợp thông tin về số lượng người đăng ký thuê bao của Blockbuster, tốc độ tăng trưởng và các thông tin khác mà Blockbuster chủ động công bố, từ đó xây dựng công cụ để theo dõi tình trạng của Blockbuster. Trong toàn bộ cuộc chiến cạnh tranh với gã khổng lồ đang ngự trị trước đó trong mảng video, Enderwick nói rằng Hastings không hề tỏ ra bối rối. “Ông ấy không bao giờ hoảng sợ. Ông ấy sẽ nói: ‘Đây là những gì đang thực sự xảy ra, đây là cách chúng ta sẽ tấn công nó và đây là lý do tại sao chúng tôi tin cách đó sẽ hiệu quả.’ Ông ấy chia sẻ hết thông tin đó với toàn bộ công ty.”

Trước khi rời Blockbuster, Antioco còn có một cuộc chạm trán nữa với Hastings. Ngay khi vừa bước sang Thiên niên kỷ mới, hai

người đã gặp nhau và có một thỏa thuận. Trong một phóng sự của chương trình *Bloomberg Game Changers* vài năm sau đó, Antioco nói rằng tại Liên hoan phim Sundance vào tháng 1 năm 2007, Hastings đã thay đổi ý định ban đầu và muốn mua lại Blockbuster. Trong chưa đầy một thập niên, Netflix đã đi từ vị trí yếu hơn đến chỗ có thể nuốt chửng đối thủ lớn nhất của mình. "Ưu tiên của ông ta là Netflix mua lại được Blockbuster Online, trong khi những gì chúng tôi đề xuất trước đó là một vụ sáp nhập," cựu CEO của Blockbuster nói với Bloomberg.[14] Tuy nhiên, thương vụ này cũng không đi tới đâu vì có những lo ngại rằng bất kỳ sự hợp nhất nào cũng sẽ bị ngăn chặn bởi các đạo luật chống độc quyền, việc sáp nhập Netflix và Blockbuster Online sẽ nuốt chửng toàn bộ thị trường cho thuê video trực tuyến.

Trong chưa đầy một thập niên, Netflix đã đi từ vị trí yếu hơn đến chỗ có thể nuốt chửng đối thủ lớn nhất của mình.

Sau khi rời Blockbuster, Antioco nói mình biết chắc Netflix đã thắng. Vào năm 2011, ông viết: "Tôi đã bán cổ phiếu của mình và mua một loạt cổ phiếu của Netflix, lúc đó được định giá khoảng 20 đô-la" và nói rằng quyết định này không phải là một khoản đầu tư cảm tính. "Tôi đã thấy được Netflix sẽ thâu tóm toàn bộ thị trường cho thuê DVD qua bưu điện và kèm theo đó là một con đường dẫn trực tiếp đến dịch vụ truyền tải phim trực tuyến đến từng nhà – đó chính là những gì Netflix đã làm sau đó." Ông nói ông đã tưởng mình là "thiên tài" khi bán cổ phiếu một thời gian ngắn sau đó khi chúng đạt mức giá 35 đô- la một cổ phiếu – nhưng kể từ lúc đó, giá của chúng đã tiếp tục tăng vọt cho tới tận bây giờ.[15]

Khi thay thế vị trí của Antioco tại Blockbuster, Keyes – cựu giám đốc điều hành của nhà bán lẻ 7-Eleven – đã thừa kế một công ty đang ở trạng thái tăng trưởng hợp lý. Trong quý đầu tiên của năm 2007, Blockbuster đã có thêm 800.000 thuê bao mới cho dịch vụ trực tuyến của mình (đạt tổng cộng 2,8 triệu người) và đánh bại tốc độ tăng trưởng của Netflix trong giai đoạn này (Netflix có thêm 480.000 thuê bao mới, xét trên con số tổng 6,8 triệu thuê bao). Việc quảng bá dịch vụ Total Access đã có kết quả, cộng với việc Blockbuster đóng cửa bớt một số cửa hàng, công ty đã giành được vị thế vững chắc hơn trước. Tuy nhiên, thực tế vẫn hoàn toàn không phải màu hồng.

Sau khi nhận lãnh vai trò chính yếu tại Blockbuster, Keyes bắt đầu chuyển đổi nó thành một công ty cung cấp cho khách hàng rất nhiều dịch vụ khác nhau, có thể nói là gần như mọi thứ. Trong cơn tuyệt vọng, Blockbuster đã ký một thỏa thuận với Live Nation để bắt đầu bán vé các buổi hòa nhạc tại khoảng 500 trong số những cửa hàng còn được duy trì của mình ở Mỹ. Có lúc Blockbuster đã áp dụng một khái niệm khá kỳ lạ: cho phép khách hàng tải phim ngay tại cửa hàng. Trong các buổi thử nghiệm được tiến hành ở Dallas, họ cho phép mọi người mang thiết bị di động cá nhân vào cửa hàng và tải phim về với giá 3,99 đô-la mỗi lượt. (Cách thức này đã không thành công.)

Có lẽ điều đã giết chết hy vọng đánh bại Netflix của Blockbuster là việc thay đổi giá của dịch vụ Total Access. Mặc dù phải chịu thua lỗ khi các thuê bao tận dụng ưu đãi cho thuê miễn phí tại cửa hàng, nhưng dịch vụ này đã giúp thu hút nhiều thuê bao trực tuyến mới hơn bao giờ hết. Tháng 1 năm 2008, Keyes tăng giá Total Access lên 2-10 đô-la, tùy thuộc vào nội dung đăng ký của khách hàng đó. Cùng với việc tăng giá, khoản ngân sách lớn dành để quảng cáo cho Total Access bị sụt giảm và đà tăng số lượng người đăng ký thuê DVD trực tuyến chậm lại. Blockbuster cũng đã cố gắng trả 1 tỷ đô-la cho các cửa hàng của hãng bán lẻ điện tử Circuit City để được xuất hiện nhiều hơn ở những nơi mà mọi người sẽ ghé thăm để mua các sản phẩm khác.

Tuy nhiên, thỏa thuận này đã không thành công. Và công ty này cũng bắt đầu tiếp nhận các ki-ốt của Redbox, trao thương hiệu Blockbuster Express cho công ty sản xuất máy bán hàng tự động NCR Corp. Mục tiêu của họ là triển khai 10.000 ki-ốt trong năm 2010.

Keyes đã không tiếp bước Hastings đi vào mảng phát trực tiếp – ít nhất là không giống với cách Netflix đã làm. Blockbuster đã đạt được một số thỏa thuận với các nhà cung cấp video trực tuyến – bao gồm cả MovieLink – nhưng lớn nhất là với Sonic Solutions. Công ty này đã giúp họ cung cấp 10.000 phim cho thuê và bán trực tuyến. Các tựa phim sẽ đến từ chính Blockbuster và CinemaNow (một công ty được Sonic mua lại). Tuy nhiên, nguồn thu từ dịch vụ trực tuyến của Blockbuster lại không dựa trên đăng ký thuê bao. Giống như iTunes và Amazon vào thời điểm đó, họ cho phép khách hàng thuê hoặc tải phim theo phương thức trả tiền cho mỗi lần xem. Mỗi lần muốn xem một bộ phim, bạn sẽ phải trả tiền để có quyền truy cập vào bộ phim đó.

Keyes cũng chỉ trích và dè bỉu những nỗ lực của Hastings. Vào

năm 2008, ông tỏ thái độ phủ nhận sức mạnh của Netflix khi trao đổi với trang web về đầu tư *The Motley Fool:* "Chúng tôi còn không nhận thấy Redbox và Netflix là những mối đe dọa có thể cạnh tranh với mình."[16] Trong một cuộc phỏng vấn khác với Paidcontent.org, ông nói mình không hiểu nổi việc mọi người say mê Netflix như thế. Và cũng trong cuộc phỏng vấn này, ông khẳng định Netflix không "thực sự sở hữu hoặc làm được bất cứ điều gì mà bản thân chúng tôi không thể hoặc chưa làm được".[17]

Sự sụp đổ sau cùng của Blockbuster – phát mãi tài sản vào năm 2010 – đã rất phức tạp và không thể quy về một nguyên nhân đơn lẻ nào.

Ông nói với tờ Los Angeles Times vào năm 2010 rằng Netflix chủ yếu có ích cho việc chiếu các chương trình hoặc show trình diễn cũ; và đó là sau khi Blockbuster đạt được thỏa thuận với các hãng phim cho phép họ tiếp cận các đĩa DVD ngay khi vừa ra mắt[18] – mặc dù ông cũng có lời khen ngợi Netflix, như trong một cuộc phỏng vấn với tờ Fast Company vào năm 2010, rằng Netflix đã khai thác được lợi thế sở hữu lượng lớn nội dung ít được biết đến nhưng vẫn có tiềm năng sinh lời và công cụ tìm kiếm của họ tốt hơn bất cứ công cụ nào khác tại thời điểm đó.[19]

Sự sụp đổ sau cùng của Blockbuster – phát mãi tài sản vào năm 2010 – đã rất phức tạp và không thể quy về một nguyên nhân đơn lẻ nào. Sự phát triển của Netflix chắc chắn đã góp phần dẫn đến thất bại của những cửa hàng cho thuê video (cũng như các đối thủ khác, bao gồm cả Redbox), nhưng đó không phải là lý do duy nhất. Việc một cổ đông tên là Carl Icahn quyết liệt tìm cách để tiếp quản đã làm mất đi sự ổn định của bộ máy lãnh đạo công ty; sự hưởng ứng chậm chạp của khách hàng đối với dịch vụ cho thuê qua mạng và phát trực tuyến không giúp ích được gì, ngoài ra, công ty còn mang một khoản nợ lớn từ những ngày thuộc sở hữu của Viacom; và một yếu tố nữa là khi bước vào cạnh tranh, những công nghệ nền tảng mà họ tạo ra lại không thể theo kịp Netflix.

Trong thời gian dưới quyền lãnh đạo của Antioco, Blockbuster đã có được cơ hội tốt nhất để đánh bại Netflix. Lẽ ra họ có thể bỏ ra rất nhiều tiền để tiếp thị dịch vụ của mình và tạo ra một chiến dịch rầm rộ mà Netflix không có đủ nguồn lực để làm. "Thực sự, bây giờ nhìn lại, nếu bắt đầu sớm hơn hai năm thì họ đã thắng rồi, bởi lẽ dù quá trình thực hiện khá lộn xộn, nhưng họ có thể đã áp

đảo chúng tôi hoàn toàn," Hastings đã nhận xét như vậy trong một bài nói chuyện năm 2014 tại trường kinh doanh của Đại học Stanford.[20]

Hastings nói rằng, trong bối cảnh khốc liệt ấy, một số quyết định của ông đã được đưa ra trong lúc cực kỳ bối rối. Ông nói với tờ New York Times vào năm 2013: "Chúng tôi trở nên tuyệt vọng và đã làm một số điều ngu ngốc."[21] Quả thực, Netflix đã thử nghiệm rất nhiều trong những năm chiến đấu với Blockbuster, cố gắng nâng cao dịch vụ của mình để cung cấp các sản phẩm hoặc tính năng mới có thể thu hút mọi người. Ví dụ, Hastings cho biết đã có những thử nghiệm về hình thức quảng cáo bằng các băng-rôn, biểu ngữ trực tuyến đặt xung quanh các tựa phim trên trang web của Netflix, hay việc cho ra mắt hãng làm phim riêng có tên Red Envelope Entertainment và mua các phim mới, chưa qua kiểm nghiệm từ Liên hoan phim Sundance.

"Sau khi chúng tôi giành chiến thắng chung cuộc trước Blockbuster, tôi nhìn lại và nhận ra tất cả những thử nghiệm đó đã làm chúng tôi phân tâm. Chúng không có tác dụng gì cả và còn gây tổn thất phần nào", ông nói. "Lý do chúng tôi thắng là vì chúng tôi đã cải thiện những dịch vụ mình cung cấp hằng ngày như vận chuyển và giao hàng. Kinh nghiệm đó đã tạo nền tảng cho chúng tôi. Cách để giành chiến thắng chính là hãy làm tốt hơn những sứ mệnh cốt lõi của mình."

4

Văn hóa của tự do

Netflix sở hữu một thứ văn hóa doanh nghiệp rất phá cách và độc đáo, mà một phần lớn đến từ chính Hastings. Netflix đề cao sự trung thực và cho đội ngũ nhân viên quyền tự do đưa ra quyết định cũng như mắc sai lầm.

Một lần vào năm 1997, chuông điện thoại reo làm Patty McCord bị đánh thức giữa đêm khuya. Ở đầu dây bên kia là Reed Hastings đang có chuyện muốn nói. Ông vừa bắt đầu gây dựng một công ty mới – thứ sẽ trở thành Amazon của lĩnh vực cho thuê đĩa DVD và muốn bà gia nhập đội ngũ mới này. Cuộc điện thoại này về sau đã được McCord thuật lại trong cuốn sách *Powerful* của mình.

McCord từng làm việc với Hastings tại Pure Software, kể từ khi gia nhập vào năm 1994 và phụ trách bộ phận nhân sự của công ty. Bà chính là nhân tố thúc đẩy cho phép Pure chiêu mộ những con người phù hợp, và mọi thứ đều được thực hiện bài bản theo nguyên tắc.

Nhưng theo lời Hastings, ở công ty mới có tên là Netflix này, mọi việc sẽ không giống như cũ. Công việc kinh doanh ở đây không được điều hành theo cách thức như những nơi khác. Lần này, họ sẽ tạo ra một thứ văn hóa nội bộ mới mẻ nơi mọi người đều yêu thích làm việc. McCord đồng ý với lời đề nghị này, và trong 14 năm tiếp theo, bà đã góp phần dẫn dắt văn hóa của công ty.

Netflix sở hữu một thứ văn hóa doanh nghiệp rất phá cách và độc đáo, mà một phần lớn đến từ chính Hastings. Netflix đề cao sự trung thực và cho đội ngũ nhân viên quyền tự do đưa ra quyết định cũng như mắc sai lầm.

Nếu nhân viên không bám sát những nguyên tắc đã được đặt ra, họ sẽ bị sa thải. Điều này có nghĩa là những ai làm việc cho Hastings có thể cực kỳ gắn bó, hoặc nếu không thích văn hóa của công ty, họ có thể bị cho thôi việc và rời bỏ khá sớm.

Được biết đến với tên gọi Netflix culture deck (Văn hóa doanh nghiệp của Netflix), đó là một tập tài liệu dạng slide dài 125 trang với nội dung về đạo đức và trách nhiệm của nhân viên trong công việc, về cách công ty tuyển mộ và sử dụng nhân sự, các hình thức đãi ngộ và kể cả chi tiết về các vụ sa thải.

Tư duy của Hastings về cách thức điều hành công ty trở nên rõ ràng hơn vào năm 2009, khi ông cho công bố bộ tài liệu nhân sự nội bộ của công ty. Được biết đến với tên gọi Netflix Culture Deck (Văn hóa doanh nghiệp của Netflix), đó là một tập tài liệu dạng slide dài 125 trang với nội dung về đạo đức và trách nhiệm của nhân viên trong công việc, về cách công ty tuyển mộ và sử dụng nhân sự, các hình thức đãi ngộ và kể cả chi tiết về các vụ sa thải. Những người đầu tiên soạn ra bộ tài liệu này là Hastings, McCord và các giám đốc bộ phận của Netflix.

Việc đăng tải công khai bộ tài liệu này quả thực là một bước đi thông minh. Thực tế thì nó đã được gửi tới cho tất cả mọi ứng viên đang dự phỏng vấn để tìm kiếm công việc tại Netflix, và Hastings cho rằng nếu không chủ động đăng tải như thế thì sớm muộn gì một ứng viên xin việc nào đó cũng sẽ phát tán ra ngoài mà thôi.

Tuy nhiên, không chỉ giúp ngăn chặn những tổn hại với uy tín công ty, bản thân việc công bố này cũng được ủng hộ rộng rãi. Trong một bài trả lời phỏng vấn tạp chí GQ vào năm 2013, Sheryl Sandberg, COO của Facebook, khẳng định: "Đây có lẽ chính là tài liệu quan trọng nhất về môi trường làm việc tại Thung Lũng Silicon từng được công bố ra ngoài."[2] Cho đến nay, tài liệu này đã nhận được 18 triệu lượt xem trên trang web chia sẻ dữ liệu

Slideshare. Nó cũng đóng vai trò như một phương tiện quảng cáo tuyệt vời, giúp mọi người hiểu rõ về trải nghiệm khi làm việc tại Netflix. Nếu không thích văn hóa khốc liệt tại Netflix, những ứng viên tiềm năng sẽ không cần phải đợi tới tận vòng phỏng vấn mới nhận ra đây không phải chỗ dành cho họ. Và ngược lại, việc công bố rõ ràng những thứ mà một nhân viên sẽ nhận được hoặc không nhận được cũng là một phương thức hữu hiệu giúp thu hút những cá nhân mà Hastings mong muốn.

Văn hóa nói trên đã thay đổi theo thời gian và liên tục tùy chỉnh theo sự trưởng thành cũng như phát triển của công ty. Hastings và đội ngũ nhân viên của mình vẫn đang nỗ lực để cải thiện văn hóa tại Netflix, và ông cũng thường hay nói rằng thái độ của công ty mình thay đổi qua từng năm.

Bộ tài liệu gốc về văn hóa doanh nghiệp tại Netflix dày đặc các ký tự liệt kê đầu dòng. Phần lớn các slide trong đó không chứa quá nhiều từ ngữ và thường tập trung vào một vài ý chính nhất định. (Một vài trong số đó sẽ được trình bày sâu hơn trong chương này và Chương 7.)

Văn hóa doanh nghiệp của Netflix có thể được chia làm bảy mảng chính: các giá trị, hiệu năng công việc cao, tự do và trách nhiệm, bối cảnh, tính nhất quán cao, lương thưởng cao và khả năng phát triển cao cho mỗi nhân viên.

Theo tài liệu này, các doanh nghiệp không nên tập trung vào những giá trị chỉ tồn tại cho các mục đích mang tính bề ngoài, nếu không thì sẽ gặp kết cục là sụp đổ như Enron, và một điều nữa là Netflix chỉ muốn tuyển mộ những người xuất sắc nhất cho các phần việc hiện có. Netflix nhấn mạnh rằng thứ quan trọng nhất không phải là những phúc lợi hoành tráng – như là những bữa tiệc khổng lồ và các khoản tiền thưởng đồ sộ hằng năm. Cụ thể, trong một bài phỏng vấn cho tạp chí Business Insider hồi năm 2011, Hastings nói: "Một nhân viên không thích nghi được với văn hóa công ty thường cũng tự nhận thức được điều đó, và khi ấy sự chia tay sẽ đến từ cả đôi bên. Chúng tôi tuyển dụng rất nhiều cá nhân theo thời vụ nhưng không có được tất cả các phúc lợi hoặc hỗ trợ bổ sung, ví dụ: không có văn phòng làm việc riêng mà chỉ có các bàn làm việc sát nhau với vách ngăn ở giữa theo dạng khối lập phương; có rất ít trợ lý, không có hình thức hỗ trợ nhân sự kiểu truyền thống.[3]

Thay vào đó, Hastings quan niệm môi trường tại Netflix như là một nơi mà mọi người đến để làm việc, yêu thích những thứ mình

làm và gặt hái được thành công. Ông nói: "Một số người cảm thấy không khí đó đem lại cho họ sự hứng khởi, còn số khác lại nhanh chóng nhận ra họ đã quen với tất cả những kiểu ràng buộc thông thường và sẽ không thoải mái nếu thiếu chúng." Mặc dù có thể không có những hình thức tưởng thưởng cho nhân viên giống như ở các doanh nghiệp khác, Netflix sẽ trả lương cho nhân viên ở mức cao nhất có thể và cho họ không gian cần thiết để phát triển và hoàn thiện mình, cả ở phương diện con người lẫn người lao động. Nếu không đạt được thành tích công việc như mức kỳ vọng, nhân viên sẽ ra đi cùng một khoản bồi thường "hậu hĩnh".

Trong một cuộc trò chuyện điện thoại, McCord kể rằng thái độ của Hastings về việc điều hành Netflix rất giống với thái độ của một kỹ sư. Bà nói: "Ông ấy tư duy về văn hóa giống như tư duy về sản phẩm, tức là: 'Bạn đang giải quyết vấn đề gì? Và liệu đây có phải là cách làm tốt nhất không?'"

"Điều tôi học được từ ông ấy là, trước mọi việc mà tôi coi là hiển nhiên thì ông ấy sẽ hỏi: 'Vì sao chúng ta lại làm việc này?', và miệng tôi sẽ thốt ra một câu điển hình: 'Như thế là phạm luật' hoặc 'Mọi người khác đều làm như thế'", bà nói. Hastings sẽ chất vấn lại mọi thứ. "Và ông ấy không chấp nhận những câu trả lời như vậy."

"Nếu tôi nói rằng việc này là trái luật, ông ấy sẽ bảo là muốn xem xem luật quy định cụ thể ra sao. Rồi tôi nhận ra mình đã không thực sự biết một vài trong số những việc đó là bất hợp pháp." McCord nói thêm rằng nếu có người khuyên rằng công ty nên làm theo cách thức được coi là tốt nhất trong lĩnh vực quản trị nhân sự, Hastings sẽ muốn biết ai là người cho rằng đó là cách thực hành tốt nhất, làm cách nào để công ty biết cách đó thực sự hiệu quả và liệu có thông tin hoặc các thống kê, đo lường nào để chứng minh cho phương thức đó không.

Bà nói rằng đó là cách chúng ta sẽ điều hành một công ty nếu khởi đầu trong khi không biết về cách vận hành của các doanh nghiệp khác. "Nếu bạn có thể bắt đầu bằng một tờ giấy trắng, liệu đây có phải là cách tốt nhất không? Và tôi nghĩ đó là bài học có giá trị lâu dài nhất mà mình thu được khi làm việc cùng ông ấy."

Mặc dù bộ tài liệu về văn hóa doanh nghiệp của Netflix đó có thể được xem như là biểu hiện của chủ nghĩa lý tưởng tại Thung lũng Silicon, các cựu nhân viên lại cho rằng nó được tuyên truyền rao giảng ngay trong nội bộ công ty. "Tôi nghĩ về tài liệu văn hóa này giống như bản Hiến pháp của Mỹ, nó là một nỗ lực để tự minh

định về câu hỏi Netflix là gì và chúng tôi khao khát trở thành gì", trích phần trả lời qua điện thoại của John Ciancutti, một cựu phó chủ tịch của Netflix. Trong thời gian ông làm việc đó, các phó chủ tịch sẽ thường cùng nhau có một chuyến đi xa trong khoảng một tuần của năm để thảo luận các mối ưu tiên trong công việc. Trong khoảng thời gian đó, họ sẽ dành một phần thời gian để nói về bộ tài liệu văn hóa kia.

Tính bao hàm là yếu tố được nhấn mạnh và gia tăng trong bộ tài liệu hiện hành về văn hóa của Netflix.

Mọi người thực sự được tự do và tin tưởng để thử nghiệm với công việc họ đang làm. Một bầu không khí thành thực có ở khắp nơi trong công ty, trong đó các nhân viên có thể chất vấn và thách thức ý kiến của những người khác, đồng thời tự tìm ra các giải pháp thay thế cho vấn đề đang phải đối mặt.

Những năm gần đây, bộ tài liệu ở dạng slide này đã được thay thế bởi một tài liệu mới hơn, trong đó mô tả chi tiết về văn hóa của Netflix và được đăng trên trang tuyển dụng của công ty. Về cơ bản, trang web về văn hóa này giống như bản slide trình chiếu (điểm khác biệt là được định dạng thân thiện hơn với người đọc).[4] Cũng vẫn là các giá trị và nguyên tắc đó được trình bày, mặc dù có thêm một phần nội dung mới.

Tính bao hàm là yếu tố được nhấn mạnh và gia tăng trong bộ tài liệu hiện hành về văn hóa của Netflix. Các nhân viên được yêu cầu phải "nuôi dưỡng và đón nhận" những quan điểm khác biệt; họ phải nhận thức được rằng bản thân có mang những định kiến và nỗ lực để vượt qua chúng, phải can thiệp nếu có người bị gạt ra ngoài lề cũng như quan tâm tìm hiểu xem nền tảng khác nhau của mỗi cá nhân có thể ảnh hưởng đến họ ra sao trong môi trường công việc.

Việc có văn hóa cởi mở không có nghĩa là tự do cho tất cả. Quy tắc là điều hiển nhiên. Bản gốc ban đầu của bộ tài liệu văn hóa nói rằng chung quy có hai loại hạn chế cần thiết. Thứ nhất là ngăn chặn mọi thảm họa không thể sửa chữa (báo cáo tài chính sai, bị tin tặc đánh cắp thông tin khách hàng) và thứ hai là các vấn đề luân lý, đạo đức và pháp luật. Phiên bản mới hơn của bộ tài liệu này cho thấy Netflix đã trưởng thành và vượt ra ngoài khuôn khổ

của những ngày mới khởi nghiệp. Tài liệu này cho biết công ty sẽ không dung thứ một số vấn đề như quấy rối nhân viên, giao dịch thông tin nội bộ và các vấn đề tương tự mà trong hầu hết các trường hợp là bất hợp pháp. Cũng theo tài liệu nói trên, có các quy định kiểm soát chặt chẽ về việc ai có thể tiếp cận các thông tin về thanh toán của những người đăng ký sử dụng dịch vụ và cũng có giới hạn về lượng tiền mặt có thể được chuyển từ các tài khoản ngân hàng của công ty. Đây đều là những chính sách hợp lý mà một công ty phải có, nhưng thứ khiến Netflix thực sự khác biệt lại chính là những chính sách mà một công ty bình thường không có.

Hastings nói rằng trong vài năm đầu hoạt động của công ty, "điều duy nhất chúng tôi quan tâm là sinh tồn". Trong một cuộc nói chuyện hồi năm 2015 do công ty đầu tư mạo hiểm Kleiner Perkins Caufield & Byers tổ chức, ông cho biết mọi người đều tập trung vào việc liệu mô hình kinh doanh của nó có hoạt động không và mọi người có thực sự muốn thuê đĩa DVD trực tuyến không.[5]

Sau đợt IPO vào năm 2002, công ty bắt đầu coi trọng hơn đến văn hóa và cách làm việc của nhân viên. Đó là thời điểm mà tài liệu văn hóa công ty bắt đầu được chắp bút. Hastings nói về thái độ của mình vào thời điểm đó: "Bây giờ, chúng tôi đã trở thành công ty đại chúng và sẽ còn hoạt động trong một thời gian, chúng tôi nên công bố rõ ràng hơn với nhân viên mới." Ban đầu, các slide được sử dụng như một tài liệu định hướng cho nhân viên nhằm giúp họ làm quen với công ty. Hastings cho biết khi tuyển dụng nhân viên, các nhà quản lý thường nói với những nhân viên tiềm năng về văn hóa của Netflix và các phương pháp tiếp cận phi truyền thống của Netflix. Nhưng còn những người chưa được nói cho biết về cách thức hoạt động của công ty sẽ cảm thấy rất bất ngờ. Ông nói: "Những ai lần đầu tiên được nhìn thấy nó sẽ ngạc nhiên đến mức té ghế."

TINH THẦN TẬP THỂ LÀ ĐIỀU BẮT BUỘC

Theo Hastings, làm việc tại Netflix có thể được ví như làm thành viên của một đội bóng. Trong công ty, mọi người đều có vai trò, trách nhiệm, nhiệm vụ của mình và việc hoàn thành tất cả những điều đó là tùy thuộc vào mỗi thành viên. Giống như người quản lý của một đội bóng mạnh, ông muốn đặt những người giỏi nhất vào từng vị trí hiện có. Tuy hơi bị sáo mòn, nhưng phép ẩn dụ này có vẻ phát huy tác dụng cho những mục đích của Netflix.

Adrian Cockcroft, người đã làm việc suốt sáu năm trong các đội kỹ

thuật của Netflix, bao gồm cả vai trò là giám đốc kỹ thuật web, nói rằng xét từ kinh nghiệm bản thân, sự ví von với hình ảnh một đội bóng được áp dụng ngay trong nội bộ công ty. Khi ông gia nhập Netflix vào năm 2007, công ty vừa mới chuyển sang công nghệ phát trực tuyến (streaming) và đây được coi như một dấu mốc trưởng thành.

Theo Hastings, làm việc tại Netflix có thể được ví như làm thành viên của một đội bóng và ông trả thù lao ở mức cao nhất thị trường cho nhân sự của mình. Trên thực tế, Netflix được biết đến với việc trả lương ở những mức sánh ngang được với google, amazon và Facebook cho các vị trí tương đương.

Theo lời giải thích của Cockcroft qua điện thoại: "Đội bóng đã lớn dần lên qua các giải đấu nhỏ hoặc ở cấp trung học, đến lúc trở thành một trong những đội xuất sắc nhất trong các giải đấu hàng đầu. Và đó là cách chúng tôi nói về nó trong nội bộ. Vì vậy, khi công ty phát triển lên, thỉnh thoảng một ai đó đã ở vị trí nào đó khá lâu sẽ bị đẩy ra ngoài."

Đối với những thành viên của đội bóng ấy, Netflix trả công rất hậu hĩnh. Cách làm của Hastings là trả thù lao ở mức cao nhất thị trường cho nhân sự của mình và trên thực tế, Netflix được biết đến với việc trả lương ở những mức sánh ngang được với Google, Amazon và Facebook cho các vị trí tương đương. Điều đó nghĩa là trong thế giới đầy cạnh tranh ở Thung lũng Silicon, Netflix có thể tìm kiếm và giữ chân những kỹ sư và chuyên gia kỹ thuật giỏi nhất.

Ý tưởng của Hastings là một nhân viên làm thật tốt công việc của mình và hoàn thành được nhiều việc hơn sẽ được trả mức lương cao, nhưng xét tổng thể thì vẫn tốn ít chi phí hơn là khi phải trả lương cho hai nhân viên chỉ có kết quả làm việc ở mức trung bình. (Netflix tuyên bố sẽ không cắt giảm lương của nhân viên ngay cả khi công ty đang gặp khó khăn.) Lương của nhân viên được đánh giá lại mỗi năm dựa trên giá trị thị trường cho những nhân viên đó. Kết quả là không có mức tăng lương đều đặn theo phần trăm nào được đặt ra cho từng cá nhân và cũng không có một mức tăng nào áp dụng chung cho toàn bộ công ty.

Các hồ sơ mà Netflix gửi đến Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Mỹ cho thấy Hastings và giám đốc nội dung Ted Sarandos đều sẽ nhận được mức lương và bộ các quyền chọn cổ phiếu có tổng trị giá 31,5 triệu đô-la trong năm 2019. Khi mảng kinh doanh nội dung của công ty phát triển – thể hiện qua một loạt giải thưởng trong ngành – thành công của Sarandos đã giúp ông giành được mức lương tương đương với CEO. (Netflix đã loại bỏ các khoản tiền thưởng cho thành tích và hiệu suất công việc vào năm 2018 sau khi luật của Mỹ thay đổi.) Không giống như một số công ty khác, nhân viên được quyết định mức lương mà họ nhận bằng các quyền chọn cổ phiếu. Nếu muốn, họ có thể nhận số tiền trị giá cả năm lương dưới dạng cổ phiếu hoặc không nhận cổ phiếu Netflix nào cả và nhận toàn bộ lương bằng tiền mặt.

Tuy nhiên, lương cao cũng đi kèm với một cái giá: hiệu suất công việc phải rất cao. Tài liệu gốc về văn hóa công ty của Netflix nói rằng: "Hiệu suất được duy trì ở mức A, ngay cả chỉ với một nỗ lực tối thiểu, sẽ được tưởng thưởng bằng việc được giao nhiều trách nhiệm hơn và được trả lương rất cao." Đồng thời, công ty không muốn có những người nỗ lực nhiều nhưng không đạt kết quả tốt. Hastings nói hồi năm 2007: "Điều tồi tệ nhất là một người quản lý đến bảo tôi: 'Hãy tăng lương cho Susie vì cô ấy luôn có mặt trong văn phòng.' Điều tôi quan tâm là gì? Tôi muốn những người quản lý đến gặp tôi và nói: 'Hãy tăng lương thật nhiều cho Sally vì cô ấy đã hoàn thành rất nhiều việc – chứ không phải vì cô ấy bị trói buộc cả ngày vào bàn làm việc.'"[6]

Hastings và bộ tài liệu văn hóa của Netflix đề ra rằng trong một đội bóng, chỉ những cầu thủ giỏi nhất mới được chọn để đại diện cho câu lạc bộ. Công ty nói về văn hóa của mình: "Việc của huấn luyện viên là đảm bảo mọi cầu thủ trên sân đều xuất sắc ở vị trí của họ và phối hợp thật hiệu quả với những người khác." Theo định nghĩa đó, một thành viên tốt của đội là người đang cố gắng đạt được một mục tiêu chung (khiến Netflix trở thành nền tảng chiếu phim trực tuyến ở mọi nơi và thu được nhiều lợi nhuận), quan tâm đến những người khác trong đội và có mong muốn làm việc với những cá nhân cực kỳ xuất sắc trong công việc của họ.

Đối với những người được Netflix tuyển dụng, cái họ nhận được có thể là mức lương cao, nhưng các đặc quyền hoặc hình thức phúc lợi khác thì không nhiều. Bộ tài liệu văn hóa của Netflix viết: "Theo chúng tôi, một nơi làm việc tuyệt vời không phải là nơi sẽ cho bạn những bữa trưa sushi, phòng tập gym hoành tráng, văn phòng sang trọng hay những buổi tiệc tùng thường xuyên." Điều đó không có nghĩa là công ty không làm những thứ này ở mức độ

nào đó – nó chỉ không được coi là ưu tiên. Văn phòng của công ty ở Los Angeles và Los Gatos có đồ ăn miễn phí cho nhân viên ở hầu hết các tầng, có không gian thoáng mát và rộng rãi, ngoài ra còn có nhiều phòng họp cùng không gian giải lao cho nhân viên có thể làm việc mà không nhất thiết phải dính chặt vào bàn làm việc.

Cách tiếp nhận về đội nhóm của Hastings đi ngược lại với nhiều công ty khác ở chỗ: Netflix không quan niệm về công ty như kiểu một gia đình.

Cách tiếp nhận về đội nhóm của Hastings đi ngược lại với nhiều công ty khác ở chỗ: Netflix không quan niệm về công ty như kiểu một gia đình. Các quản lý và giám đốc điều hành doanh nghiệp – nhất là khi một công ty đang gặp khó khăn – thường có xu hướng nhấn mạnh rằng công ty của họ là những đơn vị được đan kết chặt chẽ với nhau. Họ gắn bó, trung thành với nhau và sẽ không bỏ rơi những người đang có "hạnh kiểm" không tốt.

Đối với Hastings, cách tiếp cận đó không hiệu quả. Ông phát biểu trước Hội đồng Công nghệ Utah vào năm 2018: "Có, chúng tôi có những mối quan hệ sâu sắc, chúng tôi quan tâm đến nhau, nhưng suy cho cùng, bạn chỉ có một số lượng cầu thủ nhất định trên sân mà thôi, và mỗi vị trí đều cần có hiệu suất rất cao để đạt được mục tiêu chung của đội."[7] Tài liệu văn hóa viết: "Sự gắn bó không giới hạn đối với một công ty đang suy thoái hoặc đối với một nhân viên làm việc kém hiệu quả không phải là điều chúng tôi hướng tới."

Cách điều hành công ty như vậy khá tàn nhẫn, nhưng cách ví von với một đội bóng ấy đã thực sự giúp Netflix biện minh cho những quyết định khó khăn của mình. Theo Hastings, việc hành xử như một đội đã cho phép công ty tuyển dụng được những người giỏi nhất có thể, giúp phát triển thêm cho những người đang làm việc tại công ty và cắt giảm nhân sự khi cần.

Đối với những người không đáp ứng được kỳ vọng, công ty có thông điệp rõ ràng: "Người đạt thành tích ở mức vừa đủ sẽ nhận được một gói bồi thường chấm dứt hợp đồng ở mức không tệ." So sánh với một đội bóng, chúng ta sẽ thấy điều này là có lý: Nếu một cầu thủ săn bàn chủ chốt không tiếp tục lập công, anh ta sẽ bị đưa ra khỏi đội hình chính và cuối cùng là bị rao bán. Đánh giá nhân

viên dựa trên hiệu suất của họ sẽ giúp việc sa thải trở nên dễ dàng hơn. Trong bài diễn thuyết tại Utah, Hastings nói: "Làm như vậy thực ra không gây ra cảm giác kỳ dị hay khủng khiếp, bởi bạn đã thiết lập mô hình giống như thể thao chuyên nghiệp."

Đội ngũ quản lý trong Netflix được khuyến khích ra quyết định xem họ có nên tiếp tục tuyển dụng nhân viên bằng "bài kiểm tra giữ người" hay không. Bộ tài liệu văn hóa mô tả về nó như sau: "Trong số nhân viên của tôi, ai là người mà nếu anh ta thông báo sẽ rời đi để làm công việc tương tự ở một công ty ngang hàng, thì tôi sẽ cố gắng hết sức để giữ người đó lại?" Nếu cảm thấy không chắc chắn về một nhân viên nào đó hoặc không thể giải thích tại sao người đó lại cần được giao cho vai trò như hiện tại, người quản lý có thể để họ ra đi. Tương tự, người quản lý có trách nhiệm đảm bảo nhân viên của họ được cho biết rõ ràng về bối cảnh của công việc mà họ đang cố gắng hoàn thành. Người quản lý cần phải đảm bảo mọi người biết rõ lý do tại sao họ lại đang thực hiện một nhiệm vụ nhất định và nhiệm vụ đó sẽ đóng góp thế nào vào các mục tiêu rộng lớn hơn của công ty.

Đối với những nhân viên bị cho ra đi, Hastings cho họ một gói bồi thường ở mức trung bình là bốn tháng lương. (Trước đây, ông từng nói rằng nếu trong hai tuần đầu tiên, công ty nhận ra có sai lầm thực sự về mặt tuyển dụng – không phải là vi phạm hợp đồng – thì ngay cả khi ấy, nhân viên bị cho nghỉ việc sẽ vẫn được hỗ trợ bằng bốn tháng lương.) Số tiền lớn ấy giúp các quản lý loại bỏ bớt nhân sự dễ dàng hơn mà không cảm thấy tội lỗi. Nó giúp nhân viên ra đi được đảm bảo về tài chính trong lúc tìm việc mới. McCord cho biết trong suốt 14 năm làm việc tại Netflix, không ít trường hợp các quản lý cấp cao giúp nhân viên sắp rời công ty tìm việc làm mới.

Hastings cũng khuyến khích nhân viên quan sát xung quanh để tìm những công việc khác – không phải vì ông muốn mất đi nhân viên, mà vì ông nói rằng họ nên có ý thức về giá trị của bản thân và những gì các công ty khác có thể mang lại cho họ.

Tuy nhiên, Netflix cũng không hoàn toàn phũ phàng và vô tình trong chuyện sa thải. Nếu một người nào đó từng thực hiện tốt vai

trò của họ nhưng giờ bắt đầu sa sút, thì theo bộ tài liệu văn hóa công ty, họ sẽ được "một khoảng thời gian thử thách ngắn", bởi có thể họ sẽ làm tốt trở lại trong tương lai.

Hastings cũng khuyến khích nhân viên quan sát xung quanh để tìm những công việc khác – không phải vì ông muốn mất đi nhân viên, mà vì ông nói rằng họ nên có ý thức về giá trị của bản thân và những gì các công ty khác có thể mang lại cho họ. Tài liệu văn hóa nói rằng: "Việc tìm hiểu về đãi ngộ mà các công ty khác sẽ dành cho bạn, bằng cách phỏng vấn và trao đổi với đồng nghiệp ở các công ty khác, là một ý tưởng lành mạnh và nên khuyến khích, chứ không có gì gọi là phản bội."

MỘT LỐI TIẾP CẬN TÀN NHẪN

Văn hóa của Netflix có thể rất khác biệt, nhưng nó chắc chắn không dành cho tất cả mọi người. Đây là một phần lý do tại sao công ty lại bồi thường chấm dứt hợp đồng ở mức cao cho những người không đạt tiêu chuẩn. Có nhiều người làm việc cực kỳ trung thành và khá lâu cho Hastings. Nhiều người khác thì lại nhanh chóng rời đi. (Nghiên cứu về các nhân viên cũ của Netflix cho thấy nhiều người hiện đang làm việc ở các vị trí cấp cao tại những công ty đối thủ trong lĩnh vực phát trực tuyến (streaming) và các công ty công nghệ khổng lồ khác như Facebook, Apple, Amazon, YouTube và Google.)

Một báo cáo đăng trên tạp chí *Wall Street Journal* vào năm 2018 tiết lộ cách thức văn hóa cởi mở và trung thực của Netflix có thể dẫn đến các vụ sa thải và mức độ giám sát, soi mói công khai mà không phải ai cũng chấp nhận được.[8] Tờ báo này đã phỏng vấn 70 nhân viên đang hoặc từng làm tại Netflix và cho biết mỗi người ở cấp bậc giám đốc có thể biết mức lương của từng nhân viên. Các nhân viên có thể sẽ lo sợ về vị trí của mình vì họ biết những người không làm việc tốt sẽ bị loại bỏ.

Khi một người bị sa thải, thường sẽ có các e-mail được gửi đi giữa các nhóm gồm nhiều người để giải thích lý do tại sao người đó nghỉ việc. Một cựu phó chủ tịch của công ty, Sean Carey, nói với tờ báo rằng ông đã tham dự một cuộc họp với chủ đề là lý do ông bị sa thải trước mặt khoảng 40 nhân viên khác. Carey nói: "Điều đó chắc chắn rất khó xử đối với một số người, nhưng cũng phù hợp với văn hóa tại công ty – đôi khi, sự minh bạch cũng có cái giá của nó," đồng thời cho biết thêm rằng quy trình này có lợi cho mình.

Không ai được miễn nhiễm với việc bị sa thải hoặc bài kiểm tra giữ người. Tờ *Wall Street Journal* cho biết Giám đốc sản phẩm Neil Hunt đã bị Hastings sa thải khi công ty bước sang giai đoạn phát triển mới và một trong các nhân viên của ông – Greg Peters – được nhìn nhận là người phù hợp nhất với công việc này.

Tháng 12 năm 2012, McCord rời khỏi công ty. Bà chưa bao giờ công khai những tình tiết xung quanh sự ra đi của mình ngoại trừ việc người ta đã để bà đi. "Cuối cùng, khi chúng tôi làm việc cùng nhau tại Netflix, Reed và tôi đều phải chấp nhận đã đến lúc tôi phải ra đi," bà viết như vậy trong cuốn sách *Powerful* của mình. Bà còn viết thêm: "Tôi hết sức tôn trọng tính kỷ luật của Reed trong việc lựa chọn nhân sự tương lai cho đội nhóm của mình."[9] (McCord hiện đang làm công tác truyền bá văn hóa của Netflix cho các công ty khác và làm việc với những công ty khởi nghiệp để giúp họ thực hành văn hóa đó theo cách riêng.)

Các nhân viên cũ của Netflix nói rằng một trong những điểm yếu lớn nhất của Hastings là ông thường bị mất kết nối với những người xung quanh.

Các nhân viên cũ của Netflix nói rằng một trong những điểm yếu lớn nhất của Hastings là ông thường bị mất kết nối với những người xung quanh. John Ciancutti, người từng làm việc tại Netflix

trong suốt 12 năm, giải thích: "Ông ấy nói đúng những gì mình nghĩ, chẳng quan tâm về mấy phép tắc lịch thiệp." Trong một cuộc điện thoại, ông nói rằng Hastings "rất sẵn lòng" thừa nhận sai lầm khi chuyện xảy ra là do lỗi của ông và khi ông thất bại. Điều này cũng áp dụng cho cả nhân viên. "Những gì bạn đang làm là rất khó và bạn sẽ mắc sai lầm thôi, bạn sẽ thất bại." Ciancutti nói rằng thất bại là nguồn tài nguyên được khai thác cho mục đích học tập.

Theo lời của cựu nhân viên kỹ thuật Adrian Cockcroft: "Không có nhiều yếu tố cảm xúc xung quanh Reed: [Ông ấy] rất logic, thân thiện, dễ tính, dễ gần, trung thực, nhưng ít thể hiện cảm xúc trong cách làm việc. Ông ấy thường mắc sai lầm vì đã đánh giá thấp những phản ứng của người khác."

Mitch Lowe, phó chủ tịch bộ phận phát triển kinh doanh của Netflix nói thêm: "Ông ấy là một người sếp khó tính, không né tránh những lời chỉ trích và cũng không ngại nói cho bạn biết nếu ông ấy cho rằng bạn đang không làm tốt." Tuy nhiên, Mitch lại ca ngợi Hastings vì đã biết cách khai thác tối đa khả năng của nhân viên bằng cách cho họ tự do thể hiện khả năng tốt nhất.

Các quản lý cấp cao khác đã rời đi trong những năm gần đây thực sự đã làm như vậy trong các hoàn cảnh khó khăn. Giám đốc quan hệ công chúng của Hastings, Jonathan Friedland, người đã làm việc với công ty trong sáu năm, được cho là đã hai lần sử dụng từ ngữ miệt thị chủng tộc trong các cuộc họp với nhân viên. ("Lãnh đạo phải là những tấm gương sáng không thể bị chê trách và thật không may, tôi đã không đáp ứng được tiêu chuẩn đó, thể hiện qua việc sử dụng những từ mang tính xúc phạm khi nói chuyện với đội nhóm của mình," ông ấy đã đăng công khai trên Twitter như vậy sau khi bị sa thải. "Tôi vô cùng áy náy về việc đã gây phiền lòng cho những đồng nghiệp ở công ty mà tôi yêu quý cũng như nơi tôi muốn mọi người đều cảm thấy được chấp nhận và coi trọng."[10]) Friedland về sau được thay thế bởi Rachel Whetstone, một thành viên kỳ cựu trong đội PR của Facebook và Uber.

Hastings đã xử lý vụ sa thải này bằng một e-mail với thái độ thành thực cho các nhân viên – e-mail này được tạp chí *Hollywood Reporter* đăng tải và công bố. Qua e-mail này, có thể thấy mức độ cởi mở của công ty.[11] Hastings trình bày về hai trường hợp mà Friedland đã sử dụng từ ngữ xấu này và nói rằng ông đã thiếu sót vì không nêu ra sự việc đó khi nói chuyện với nhóm nhân viên da màu của công ty.

Hastings viết: “Khi suy ngẫm về điều này, ở lần gặp sự cố đầu tiên (của Friedland), lẽ ra tôi phải cố gắng tận dụng nó như một dịp để mọi người ở Netflix cùng hiểu rõ về mức độ xấu xí cũng như gây tổn thương của từ ngữ đó và chúng tôi không được phép sử dụng nó. Tôi nhận ra vị thế đặc quyền của mình đã khiến tôi chỉ nhìn ở góc độ lý trí thay vì thực sự coi trọng vấn đề chủng tộc như thế này. Tôi cần phải làm gương tốt hơn bằng cách học hỏi và lắng nghe nhiều hơn để trở thành người lãnh đạo mà mọi người đang cần.”

Sau đó, ông nêu chi tiết một số yếu tố phức tạp của từ ngữ mang màu sắc phân biệt chủng tộc này và cho biết công ty sẽ xem xét thêm cách để “giáo dục và giúp nhân viên hiểu được những cách thức rất tinh vi mà các vấn đề như chủng tộc, quốc tịch, giới tính và đặc quyền xã hội được thể hiện trong xã hội và tổ chức của chúng ta”.

Cuối bức e-mail là lời cảm ơn dành cho Friedland vì đã làm việc tại công ty trong những năm qua, nhưng kèm theo đó là nhận xét rằng “sự thiếu suy xét của ông ấy trên khía cạnh này khiến công ty không thể giữ ông ấy ở lại”. Sau đó, Hastings cho biết chi tiết về vụ sa thải sẽ xuất hiện trên báo chí không lâu sau khi bức e-mail được gửi đi.

Theo tờ *Wall Street Journal*, khi phát hiện ra việc sa thải Friedland bị rò rỉ cho báo chí, Hastings đã gửi e-mail cho các nhân viên cấp cao. Ông nói rằng bất cứ ai từng loan tin này ra bên ngoài công ty nên nói với bộ phận nhân sự. Ông viết: “Bạn sẽ được ra đi một cách kín đáo và yên lặng đồng thời nhận được gói trợ cấp thôi việc một cách hào phóng nếu làm điều đó ngay bây giờ.” Sau đó, Hastings đã phải xin lỗi về chuyện này. Tờ báo đưa tin rằng ông đã gửi một thông báo khác cho nhân viên nói rằng: “Những điều điên rồ thường xảy ra trong hoàn cảnh không chắc chắn.”

Hastings đã tạo ra một hệ thống có tên “Instant Watch”. các thuê bao giờ đây có thể xem các chương trình, bộ phim được truyền trực tuyến qua Internet chỉ bằng cách lựa chọn chúng từ trang web của Netflix mà không bị tính thêm phí.

5

Sự ra đời của truyền hình internet

Khi Reed Hastings ra mắt Netflix vào năm 1997, mạng lưới thông tin toàn cầu World Wide Web chưa hề có tiếng tăm gì so với sự phổ biến và lớn mạnh của nó ngày nay. Để kết nối mạng, người dùng phải cắm dây cáp DSL vào các modem còn chạy khá chập chờn, và sử dụng phương pháp truy cập quay số (dial-up) để truy cập mạng, chủ yếu nhờ dịch vụ AOL. Khi tạp chí *Time* đã công bố danh sách "các trang web hàng đầu" cho năm 1996[1], Thư viện Quốc hội được xếp hạng cùng với một nhà bán lẻ sách đang phát triển tên là Amazon. Danh sách còn bao gồm một trang web có tên *The Kevin Bacon Game* – nơi đã cố gắng chứng minh giả thuyết rằng mọi diễn viên ở Hollywood đều từng tham gia một bộ phim với Bacon hoặc ai đó đã đóng chung với anh ta.

Tại thời điểm này, Internet chưa đủ mạnh để phát video trực tuyến (thậm chí còn chưa đảm bảo việc tải xuống hiệu quả các tệp tin lớn). Điều này không ngăn được Hastings và các nhân viên của ông cố gắng tạo ra cách để mọi người truy cập video của Netflix qua Internet. Ban đầu, Hastings nghĩ rằng Netflix có thể tiếp cận mọi khách hàng bằng cách cho phép tải video thông qua Internet. Họ đã tiến hành hai thử nghiệm nội bộ ban đầu trong công ty.

Trong nỗ lực đầu tiên vào năm 2000, công ty đã đưa ra một lựa chọn để các thuê bao tải phim xuống. Dự án này phải đối mặt với một thách thức lớn: người xem sẽ mất 16 giờ để tải xong một bộ phim vì lúc đó băng thông rộng vẫn còn ở giai đoạn sơ khai, đồng thời cũng phải trả 10 đô-la phí truy cập Internet. Theo tin của Fortune vào năm 2010, Hastings đã phải dẹp bỏ dự án này.[2] Tới năm 2003, công ty đã thử nghiệm một lần nữa để khiến việc tải phim trở nên khả thi hơn bằng cách tạo ra một đầu thu Netflix có

trị giá 300 đô-la, với ổ cứng riêng để lưu trữ phim nhưng sẽ mất 6 giờ để tải phim xuống. Sáng kiến này có cải thiện tình hình một chút nhưng vẫn sẽ không đủ hấp dẫn với khách hàng.

Một thập kỷ sau khi Netflix ra mắt, tốc độ và khả năng kết nối Internet bắt đầu được cải thiện. Điều này đến cùng lúc với sự hình thành của một số gã khổng lồ công nghệ trên nền tảng Internet lớn nhất thế giới, nhưng việc phát trực tuyến một bộ phim đầy đủ với độ phân giải cao vẫn chưa phải là một ý tưởng thực tế lắm. Tuy nhiên, vào tháng 1 năm 2007, Hastings nhận định rằng đã đến lúc bắt đầu cho phép mọi người xem Netflix qua máy tính cá nhân. Hai năm trước đó, YouTube đã ra mắt và cho những người tiên phong sử dụng Internet thấy rằng không cần thiết phải tải video xuống nữa: khách hàng có thể xem bất cứ khi nào họ muốn.

Hastings đã tạo ra một hệ thống có tên "Instant Watch". Các thuê bao giờ đây có thể xem các chương trình, bộ phim được truyền trực tuyến qua Internet chỉ bằng cách lựa chọn chúng từ trang web của Netflix mà không bị tính thêm phí. Họ sẽ xem trực tiếp mà không cần tải xuống trước toàn bộ phim. Những phim có thể được phát trực tuyến sẽ có nút "Play" xuất hiện bên cạnh nút "Thêm vào hàng đợi" đã quá quen thuộc của Netflix. Chỉ vài tháng sau đó, Netflix đã phân phối đĩa DVD thứ một tỷ của mình: đó là bộ phim *Babel* (tạm dịch: Hỗn độn), được gửi từ một trung tâm phân phối ở Houston đến một địa chỉ ở Helotes, Texas.

Vào thời điểm ra mắt, dịch vụ phát trực tuyến còn vô cùng hạn chế và để có được sự đón nhận của đa số công chúng sẽ phải mất "một cơ số năm". Chỉ có khoảng 1.000 tựa phim có thể được phát trực tiếp và Netflix muốn nghiêm túc tăng con số này. Để so sánh thì điều này rõ ràng là một trời một vực so với sự phong phú của mảng cho thuê đĩa DVD – vốn có tới hơn 70.000 đầu phim và cố gắng mang lại cho các thuê bao khả năng lựa chọn được mọi thứ hiện có. May mắn là hầu hết các hãng phim và truyền hình đều ủng hộ Netflix và công ty đã ký mua một số phim từ NBC Universal, Sony, MGM, 20th Century Fox, Paramount và Warner Brothers.

Hầu hết các hãng phim và truyền hình đều ủng hộ Netflix và công ty đã ký mua một số phim từ NBc Universal, sony, MgM, 20th century Fox, Paramount và Warner Brothers.

Khi Netflix bắt đầu phát trực tuyến, người dùng chỉ có thể xem qua máy tính – sau này mới xem được qua tivi. Để có thể xem trực tuyến, máy tính của các thuê bao phải được cài đặt Windows bản cập nhật có trình duyệt Internet Explorer. Người dùng phải tải xuống một phần mềm đặc biệt để phát các chương trình. Họ sẽ cần một đường truyền Internet mạnh: việc phát trực tuyến đòi hỏi kết nối có tốc độ 1 Mbps (megabit trên giây), còn xem phim có chất lượng DVD đòi hỏi kết nối có tốc độ 3 Mbps.

Ý tưởng về việc "cày phim" trên Netflix đã không xuất hiện ngay sau khi có tính năng phát trực tuyến. Đầu tiên, có một vài hạn chế cần phải nhắc tới. Khi mới ra mắt, thời lượng các chương trình mà những thuê bao có thể xem dựa trên gói đăng ký hiện tại của họ. Nếu mua gói DVD 5,99 đô-la, bạn có thể xem sáu giờ video phát trực tuyến; gói 17,99 đô-la cho phép xem trực tuyến 18 giờ. Nếu một thuê bao bắt đầu mở xem một bộ phim và đã xem được sáu phút đầu rồi quyết định không xem tiếp thì sẽ chỉ bị trừ đi khoảng thời gian thực tế đã xem.

Sáu tháng sau khi bắt đầu dịch vụ phát trực tuyến, Netflix đã tăng gấp đôi lựa chọn cho khách hàng lên 2.000 đầu phim và cho biết sẽ đạt 5.000 đầu phim vào cuối năm 2007. Trong những tháng đầu tiên, công ty tự hào công bố dịch vụ Instant Watch đã được sử dụng năm triệu lần, trong đó *The Office* (Chuyện văn phòng) và *The Matrix* (Ma trận) là hai trong số những phim được xem nhiều nhất.

Nhưng Hastings biết rằng tính năng phát trực tuyến cần phải được sử dụng không chỉ trên máy tính cá nhân. Nếu không mở rộng số lượng thiết bị có thể phát trực tuyến, Netflix sẽ không thể tiếp tục tăng số lượng thuê bao. Khi bắt đầu chạy dịch vụ phát trực tuyến, Hastings đã mường tượng đến viễn cảnh có thể truy cập bằng nhiều thiết bị hơn. Trong một thông báo, ông cho biết: "Chúng tôi sẽ nỗ lực để phát trực tuyến được tới tất cả các thiết bị có màn hình và kết nối Internet," bao gồm cả tivi và điện thoại di động. Thị trường mục tiêu cũng được xác định rất rõ ràng. Hastings dự đoán rằng những người dưới 30 tuổi có nhiều khả năng sẽ đăng ký xem phát trực tuyến hơn, còn những người lớn tuổi hơn thì "có thể sẽ không hứng thú lắm".[3]

Một năm sau khi ra mắt dịch vụ, số lượng phim phát trực tuyến đã đạt con số 6.000. Quan trọng hơn, các thỏa thuận bắt đầu được ký kết với các nhà sản xuất thiết bị phần cứng. Một trong những hãng đầu tiên phải kể đến là LG – các thiết bị tivi có độ phân giải cao của LG sẽ được trang bị tính năng kỹ thuật để kết nối với

Netflix và phát trực tuyến các chương trình. Việc này giúp bỏ qua yêu cầu phải sử dụng máy tính và cải thiện đáng kể trải nghiệm xem cho những người muốn xem trực tuyến. Đồng thời, Netflix cho phép những người đăng ký gói DVD không giới hạn cũng xem được các nội dung phát trực tuyến không giới hạn. Chi phí phát trực tuyến 1 đô-la mỗi giờ đã được giảm xuống đối với bảy triệu thuê bao.

Một cuộc cách mạng lớn đối với Hastings là việc thuyết phục các nhà sản xuất máy chơi game đón nhận ý tưởng về dịch vụ phát trực tuyến Netflix của mình. Đối tượng đầu tiên hưởng ứng là Microsoft. Netflix đã được tích hợp vào máy chơi game Xbox 360 vào tháng 11 năm 2008 và được Microsoft đưa vào kế hoạch biến thiết bị này thành một thiết bị giải trí chính, không chỉ để chơi điện tử, đặt trong phòng khách của khách hàng. Sự tích hợp này đã đem lại thành công tức thì cho cả hai công ty: trong vòng ba tháng đầu tiên, hơn 1,5 tỷ phút phim và chương trình truyền hình đã được xem và hơn một triệu người sở hữu máy Xbox tải ứng dụng Netflix xuống máy của mình. Đến năm 2010, ứng dụng Netflix cũng xuất hiện trên máy PlayStation của Sony và máy Wii của Nintendo.

Một cuộc cách mạng lớn đối với Hastings là việc thuyết phục các nhà sản xuất máy chơi game đón nhận ý tưởng về dịch vụ phát trực tuyến Netflix của mình.

Một số khách hàng và người đánh giá ở giai đoạn đầu phàn nàn rằng dịch vụ phát trực tuyến Netflix trên máy của họ không có nhiều lựa chọn phim để xem. Giao diện cho người dùng còn ở mức rất cơ bản, chỉ với duy nhất một hàng hiển thị các tựa phim đang được chiếu. Tuy nhiên, đối với Hastings, chiến lược ở đây là xâm nhập vào tất cả các máy chơi game phổ biến càng nhanh càng tốt, khiến mọi người đăng ký Netflix và sau đó giúp trải nghiệm xem của họ ngày một tốt hơn.

Thách thức thường trực của Netflix chính là cung cấp đủ chương trình mà mọi người muốn xem.

Thách thức thường trực sẽ là cung cấp đủ chương trình mà mọi người muốn xem.

Trong những ngày đầu ra mắt dịch vụ cho thuê DVD, Netflix đã được hưởng lợi từ một điều luật của Mỹ cho phép họ mua và phân phối đĩa. “Học thuyết lần bán hàng đầu tiên” (First sale doctrine) là một đạo luật về bản quyền cho phép người mua một tác phẩm có bản quyền được bán tác phẩm đó đi mà không phải trả thêm bất kỳ khoản phí nào cho chủ sở hữu bản quyền.

Đối với Hastings, điều này có nghĩa là Netflix có thể mua DVD từ bất cứ đâu rồi cho thuê lại – điều khoản này thực sự được hiểu theo nghĩa đen là “bất cứ đâu”. Giám đốc nội dung của Netflix, Ted Sarandos, đã nói rằng trong những ngày đầu, công ty sẽ mua DVD từ Walmart và Best Buy nếu họ không thể nhận được phim thông qua các xưởng sản xuất.

Điều này cho phép công ty nhanh chóng xây dựng được kho hàng

và cung cấp nhiều sự lựa chọn hơn.

Tuy nhiên, khi chuyển sang phát trực tuyến, Hastings không có những hình thức bảo vệ tương tự. "Học thuyết lần bán hàng đầu tiên" không áp dụng được trong trường hợp này. Để có thể chia sẻ phim và các chương trình truyền hình, Netflix phải mua bản quyền từ các hãng phim có sở hữu giấy phép đối với những bộ phim và chương trình đó. Khi Netflix đẩy mạnh việc phát trực tuyến, một vấn đề nảy sinh: mọi người đều muốn xem các chương trình và bộ phim lớn, nổi tiếng và công ty sẽ phải trả nhiều tiền hơn để mua giấy phép phát hành. Mặc dù thuật toán đề xuất của Netflix có thể giúp hiển thị cho mọi người những bộ phim và chương trình truyền hình mới mà họ có thể sẽ thích, nhưng nó lại không thể thay thế hoàn toàn nhu cầu được xem các phim bom tấn của mọi người.

Hastings đã tìm ra một cách thông minh để giải quyết vấn đề này. Bên cạnh việc ký kết các hợp đồng phát trực tuyến với những hãng phim lớn của Hollywood, công ty cũng lập quan hệ đối tác với Starz – một công ty có 16 kênh phim chỉ dành riêng cho người đăng ký thuê bao của họ. Nhờ vào một kẽ hở trong luật cũng có lợi giống như "học thuyết lần bán hàng đầu tiên", các hợp đồng này đã cho phép Starz bán cho Netflix quyền phát phim trực tuyến.

Vào đầu tháng 10 năm 2008, khoảng một năm sau khi Netflix bắt đầu dịch vụ phát trực tuyến, thương vụ Starz đã được công bố. (Trước đó vài tháng, công ty đã từ bỏ dịch vụ tải phim của riêng mình có tên Vongo.) Nhờ đó, khoảng 2.500 phim từ Starz đã được thêm vào kho của Netflix. Nhưng với Netflix thì chất lượng, chứ không phải số lượng các bộ phim, mới là điều quan trọng. Trong số các tựa phim kể trên có: *Spider-Man 3* (Người nhện 3), *Pirates of the Caribbean* (Cướp biển vùng Ca-ri-bê), *Superbad* (Siêu tệ), No Country for Old Men (Không chốn dung thân) và các tựa phim đương đại khác của Disney và Sony – đó sẽ là yếu tố kích thích mọi người đăng ký dịch vụ của Netflix.

Thỏa thuận sẽ kéo dài trong ba năm rưỡi và Netflix được cho là đã trả cho Starz 30 triệu đô-la mỗi năm để phát trực tuyến các chương trình của họ. Đây có vẻ như là một món hời. Khi thỏa thuận được ký kết, Netflix đã phải trả một khoản tiền cực lớn khi họ mới có tám triệu thuê bao và chỉ phát trực tuyến đến các máy tính cá nhân. (Trong quá trình thực hiện thỏa thuận, Netflix cũng gặp phải một số vấn đề. Năm 2009, Sony yêu cầu hãng xóa một số phim của mình ra khỏi dịch vụ vì việc Netflix phát trực tuyến chúng qua Starz đã vi phạm một số thỏa thuận hợp đồng giữa hai

bên.)

> Trong suốt thời gian thực hiện thỏa thuận với starz, rất nhiều thay đổi lớn đã xảy ra với Netflix. dịch vụ phát trực tuyến đã cất cánh, công ty đạt được thỏa thuận với các nhà sản xuất thiết bị chơi trò chơi và tivi lớn, doanh thu cũng tăng trưởng rất mạnh.

Hastings nói với tạp chí *Business Insider* vào năm 2011: "Khi bắt đầu thoả thuận thương vụ Starz vào năm 2008, đã có lúc chúng tôi gần như bỏ cuộc vì chúng tôi sẽ mất quá nhiều tiền cho một hoạt động mà về cơ bản là chưa diễn ra ở thời điểm đó, đó là phát trực tuyến."[4] Ông đã nói điều này nhiều tháng trước khi thỏa thuận Starz hết thời hạn và cũng cho biết lần đó ông dự kiến sẽ phải trả nhiều hơn thế rất nhiều để gia hạn thỏa thuận.

Trong suốt thời gian thực hiện thỏa thuận với Starz, rất nhiều thay đổi lớn đã xảy ra với Netflix. Dịch vụ phát trực tuyến đã cất cánh, công ty đạt được thỏa thuận với các nhà sản xuất thiết bị chơi trò chơi và tivi lớn, doanh thu cũng tăng trưởng rất mạnh. Ngay cả khi bị mất đi 800.000 thuê bao do sự cố Qwikster (xem phần sau của chương này để biết thêm), Netflix vẫn có 23,8 triệu thuê bao, gần gấp ba lần con số so với lúc Netflix đồng ý trả tiền để phát trực tuyến các bộ phim cao cấp. Kết quả là, theo tờ Los Angeles Times, các giám đốc điều hành tại Starz nói với Hastings rằng công ty của ông sẽ phải trả 300 triệu đô-la mỗi năm để được gia hạn hợp đồng. Cuối cùng, hai công ty đã không thể đi đến thỏa thuận nào.[5]

Vào tháng 9 năm 2011, Starz thông báo rằng các bộ phim của họ sẽ bị xóa khỏi Netflix vào đầu năm sau đó. Các bộ phim lớn như *Toy Story 3* (Câu chuyện đồ chơi 3), *Tron* (Trò chơi ảo giác) và *Tangled* (Công chúa tóc mây) đã bị loại khỏi kho phim của Netflix. Netflix thì cố gắng hạ thấp mức độ nghiêm trọng những thiệt hại đó khi nói rằng các bộ phim của Starz đã chiếm 8% lượt xem trước đó, nhưng nhờ có nỗ lực của chính Netflix để mua phim và các chương trình truyền hình từ những nơi khác, tỷ lệ này đã giảm xuống chỉ còn 2%.

BẮT CHƯỚC APPLE

Hastings có một niềm say mê với phần cứng. Trong thời gian học tại Đại học Stanford, ông đã phát minh ra sản phẩm đầu tiên của mình. Trong lúc theo học về khoa học máy tính, có những khoảng thời gian ông vùi đầu vào lập trình, và chính điều này đã mang lại cho Hastings ý tưởng phát minh lại con chuột máy tính. Ông cho rằng việc nhấp chuột lặp đi lặp lại và di chuyển con trỏ xung quanh, có nghĩa là người dùng máy tính phải rời tay khỏi bàn phím vài phút một lần, chưa phải là lý tưởng. Ông đã đưa ra giải pháp thay thế là tạo ra một con chuột sử dụng bằng chân. Trong các cuộc nói chuyện về tinh thần doanh nhân vào năm 2015 và 2016, ông kể lại rằng thiết bị này được đặt dưới bàn làm việc và cho phép người dùng nhấp vào bằng cách giẫm lên một nút.

Ông đã tạo ra nó cùng với một sinh viên kỹ thuật cơ khí và nghĩ rằng thiết bị này sẽ giúp các lập trình viên di chuyển giữa các cửa sổ với tốc độ cực nhanh. "Tôi rất háo hức về việc xin cấp bằng sáng chế cho thiết bị này, tôi sẽ lập một công ty duy nhất sản xuất chuột sử dụng bằng chân," ông nói. "Tất cả bạn bè của tôi đều phát ốm lên với việc tôi suốt ngày chạm vào chân của họ và cố gắng cảm nhận xem họ sẽ như thế nào khi sử dụng con chuột này."

Tuy nhiên, mọi thứ không dễ dàng như vậy. Hastings cho biết: "Hóa ra, nếu bạn làm như vậy lâu hơn một vài phút, bàn chân của bạn sẽ rất mỏi còn con chuột thì sẽ rất bẩn. Điều tôi nghĩ sẽ có thể trở thành bước đột phá cho năng suất con người hóa ra lại là một thảm họa."

Netflix đã thực hiện một nỗ lực khác với thiết bị phần cứng, tuy không hẳn là một thảm họa nhưng cũng rất tốn kém. Với một chương trình có tên *Dự án Griffin*, Hastings đã quyết định rằng nếu công ty tự phát triển và chế tạo một đầu thu giải mã tín hiệu số cho phép người dùng kết nối với Internet và tivi, họ sẽ có thể xem phát trực tuyến hoặc tải xuống các chương trình một cách thoải mái từ chiếc tivi đặt trong phòng khách, thay vì phải ngồi cạnh máy tính cá nhân. Và như vậy, công ty bắt đầu triển khai dự án.

Công ty đã dồn lực vào việc xây dựng phần mềm và phần cứng mà thiết bị cần có. Thành quả là một thiết bị màu đen trơn, với logo Netflix ở góc trước bên phải, có hình dạng và kích thước tương tự như một hộp sôcôla lớn. Theo một báo cáo vào năm 2013 từ tạp chí kinh doanh *Fast Company* của Mỹ, nhân viên của Netflix rất hào hứng với dự án đầu thu giải mã nội dung phát trực tuyến. Có khoảng 20 người thực hiện dự án này, và các đội nhóm của công

ty cũng dồn rất nhiều tâm sức vào đây.

Nhân viên Netflix đã tạo một video lưu hành nội bộ – mà tạp chí *Fast Company* đã xin được – ghi lại quá trình sáng lập Dự án Griffin. Đoạn phim bắt chước một tổ chức bí mật trong chương trình truyền hình Lost's, Tổ chức Sáng kiến Dharma. (Nhân viên của Netflix mặc những chiếc áo khoác thùng thình sử dụng trong phòng thí nghiệm, và đoạn phim có nhiều tia chạy xẹt ngang màn hình theo kiểu một cuốn băng cũ đã bị thất lạc nhiều năm và mới được phát hiện lại.)

Đoạn video cho thấy nhân viên của Netflix đang đi đến các văn phòng đặt tại Trung Quốc của Foxconn – công ty sản xuất linh kiện điện tử trên cơ sở hợp đồng với các công ty khác. Tiếp đó là cảnh các nhân viên đang gục đầu xuống bàn làm việc để chợp mắt trong giờ giải lao. Sau đó, đoạn phim quay trở lại bối cảnh tại văn phòng Netflix và một thành viên của nhóm Griffin chỉ cho Hastings cách tốt nhất để ngủ tại bàn làm việc.

Tuy nhiên, Netflix đã không bao giờ đưa thiết bị này vào sản xuất. Hastings đã bất chợt quyết định không muốn công bố phần cứng này ra công chúng. Việc hủy bỏ diễn ra nhanh chóng và khiến các nhân viên đang theo đuổi dự án khá sốc. Không lâu sau khi dự án chế tạo đầu thu giải mã nội dung phát trực tuyến bị khai tử, cựu giám đốc tài chính Barry McCarthy – người sau đó chuyển sang làm việc cho công ty phát nhạc trực tuyến Spotify – nói với tạp chí *Wall Street Journal* rằng ông đã khá dè dặt về việc chuyển sang lĩnh vực phần cứng. "Chúng tôi thậm chí còn không biết là mình đang không biết những gì về mảng kinh doanh này," ông nhớ lại. Khi được hỏi về sự nhiệt tình của Hastings đối với việc tạo ra phần cứng, ông gọi đó là "sự thèm muốn Apple".

Cũng trong bài báo đó, Hastings nói rằng ông đã muốn bắt chước Steve Jobs. Ông nói: "Mỗi doanh nhân đều là một người muốn được giống như Steve Jobs. Tôi cũng vậy thôi." Tương tự, bài viết của *Fast Company* về đầu thu giải mã phát trực tuyến này đã trích lời một giám đốc điều hành giấu tên của Netflix nói rằng Hasting đã rất lo lắng rằng Steve Jobs sẽ không trả lời điện thoại của mình về việc đưa Netflix vào dịch vụ phát trực tuyến Apple TV nếu Jobs coi Hastings là đối thủ cạnh tranh trong mảng phần cứng. Hastings đã xuất hiện trên sân khấu cùng Jobs vào năm 2010 khi Apple ra mắt iPhone 4. Ông đã ở đó để giới thiệu ứng dụng Netflix đầu tiên dành cho điện thoại của Apple, một ứng dụng lần đầu tiên cho phép người dùng xem Netflix trên thiết bị di động. Netflix cũng là một trong những ứng dụng ban đầu có trên máy tính

bảng iPad khi nó được ra mắt vào cùng năm đó.

Cuối cùng, những công sức đã bỏ ra với đầu thu giải mã phát trực tuyến cũng không bị lãng phí. Hastings đã chuyển dự án phần cứng này cho công ty Roku. Vào ngày 20 tháng 5 năm 2008, Roku công bố đầu thu giải mã phát trực tuyến đầu tiên của mình – lấy tên là DVP, và trong 10 năm tiếp theo, Roku đã phát hành bảy thế hệ tiếp theo của sản phẩm này. Thiết bị thế hệ mới nhất có hình dáng như một chiếc USB cắm vào tivi hoặc máy tính xách tay. Một đánh giá về chiếc đầu thu ban đầu – vốn được thiết kế để trở thành đầu thu Netflix nhưng rồi được sang cho thương hiệu Roku – cho biết nó hoạt động êm và có giá rẻ, chỉ 99 đô-la, nhưng chất lượng giải mã nội dung phát trực tuyến chỉ ở mức bình thường.

Hastings đã xuất hiện trên sân khấu cùng Jobs vào năm 2010 khi apple ra mắt iPhone 4. Ông đã ở đó để giới thiệu ứng dụng Netflix đầu tiên dành cho điện thoại của apple, một ứng dụng lần đầu tiên cho phép người dùng xem Netflix trên thiết bị di động.

Mặc dù Netflix chưa sản xuất bất kỳ thiết bị nào của riêng mình, ngoại trừ chiếc đầu thu dạng hộp xấu số nói trên, nhưng chủ đề phần cứng đã có mặt trong chiến lược cho Netflix của Hastings kể từ những ngày đầu tiên của công ty. Ví dụ, ở giai đoạn đầu, để giúp tăng trưởng dịch vụ thuê đĩa – khi đó đang còn mới, công ty đã ký thỏa thuận với các nhà sản xuất đầu đĩa DVD để đưa phiếu dùng thử miễn phí dịch vụ vào trong thùng hàng.

Kể từ khi chuyển trọng tâm khỏi mảng DVD, Netflix cũng đã ký kết một loạt thỏa thuận béo bở với các nhà sản xuất tivi, cho phép bổ sung nút Netflix vào chiếc điều khiển từ xa để có thể nhấn vào nút đó là mở được ngay. Netflix cũng ký thỏa thuận với các nhà sản xuất máy chơi game lớn – như Sony, Microsoft và Nintendo – để hỗ trợ cho ứng dụng Netflix và các cửa hàng trò chơi của họ. Netflix cũng có một chương trình được phát trên tivi mà trong đó, họ gợi ý cho người xem những món đồ công nghệ đáng mua nhất để xem các chương trình của Netflix. Công ty thường xuyên làm việc với các nhà sản xuất tivi về những mẫu tivi mới đang được phát triển để tìm ra các cách thức tốt nhất nhằm chiếu những chương trình của mình.

Tại trụ sở chính của Netflix ở Los Gatos, California, có cả một phòng dành riêng để thử nghiệm Netflix trên điện thoại di động, iPad và các máy tính bảng khác. Hàng trăm thiết bị, từ điện thoại cầm tay mới nguyên đến các mẫu tương đối cũ, được đặt trong một phòng máy chủ có thiết bị làm mát và chạy các phiên bản khác nhau của ứng dụng Netflix. Các nhóm làm việc sẽ sử dụng phần cứng để tìm các lỗi lập trình trong mã có thể khiến ứng dụng bị treo khi đang chạy.

Kể từ sau năm 2007, sự phát triển của Netflix đã được đẩy mạnh bởi dịch vụ phát trực tuyến và thành công mà nó có được chính là nhờ vào chiến lược phần cứng. Việc đưa Netflix lên các máy chơi trò chơi có tên tuổi và sau đó vào tivi giúp mọi người dễ dàng đăng ký dịch vụ. Nó cũng mang lại cho mọi người thêm động lực để mua máy chơi trò chơi: thiết bị có giá vài trăm đô-la đó sẽ không chỉ nằm trong góc và phục vụ chơi trò chơi – người mua còn có thể dùng nó để xem phim và các chương trình giải trí truyền hình.

SAI LẦM LỚN NHẤT

Vào một ngày cuối tháng 9 năm 2011, Hastings ngồi trước máy quay bên ngoài văn phòng của Netflix ở Los Gatos. Bối cảnh rất bình thường: ông đang ngồi bên hiên nhà với hậu cảnh là những chiếc bàn và ghế bằng kim loại, hai thùng rác kiểu dáng tương tự nhau, một mảng cỏ và một chậu cây khổng lồ cao đến thắt lưng.

Hasting mặc một chiếc áo sơ mi màu xanh mòng két, để phanh ba hàng cúc, cùng một chiếc áo phông cổ chữ V màu xanh đậm bên trong. Ông ngồi bên cạnh Andy Rendich, một nhân viên đã gia nhập Netflix từ năm 2003. Trên bàn trước mặt Hastings là chiếc máy tính xách tay, với một cặp kính râm được đặt hờ hững bên trên và một phong bì chuyển phát DVD màu đỏ nhãn hiệu Netflix. Khung cảnh đầy nắng với tầm nhìn ra phía bãi đậu xe và những bức tường màu be của các tòa nhà gần đó lẽ ra sẽ rất phù hợp để hai người thư giãn ngoài trời hoặc thưởng thức đồ uống vào cuối ngày.

Thay vì xin lỗi về việc tăng giá, Hastings lại xin lỗi vì một điều hoàn toàn khác. ông thừa nhận mình đã không xử lý vấn đề thay đổi giá dịch vụ một cách đúng đắn.

Nhưng không, Hastings có mặt ở đó là để nói lời xin lỗi về quyết định mà ông đã đưa ra chỉ ba tháng trước đó. Vào tháng 7 năm 2011, ông đã tăng giá thuê bao của các thành viên: một mức tăng khủng khiếp. Trong một thông cáo báo chí công bố về chính sách mới, Netflix cho biết gói cho thuê DVD mới của họ sẽ cho phép khách hàng thuê một đĩa trong một thời điểm nhưng không giới hạn số lượng trong một tháng và là "mức giá thấp nhất từ trước đến nay". Chi phí đăng ký chỉ có 7,99 đô-la mỗi tháng, bằng với giá của gói xem phát trực tuyến không giới hạn. Đây là một bước đi rất táo bạo.

Đằng sau sự táo bạo đó là một thực tế rằng gói kết hợp hai dịch vụ thuê DVD và phát trực tuyến không giới hạn đã bị loại bỏ. Bây giờ, để có được cả hai dịch vụ này, các thuê bao sẽ phải bỏ ra 15,98 đô-la mỗi tháng – tăng 60% so với 9,99 đô-la trước đó. Mức tăng này được đưa ra khi ban lãnh đạo của Netflix nhận ra mức giá 10 đô-la cho gói thuê DVD kèm theo cả phát trực tuyến sẽ không đủ để họ chi trả cho việc gửi nhiều đĩa mỗi tháng đến khách hàng. Nhu cầu với DVD vẫn rất cao, nhưng tại thời điểm Netflix tăng giá, dịch vụ phát trực tuyến mới chỉ vừa bắt đầu bốn năm đã giúp tăng tổng số thuê bao lên tới 20 triệu.

"Hôm nay, chúng tôi làm video này để trực tiếp xin lỗi, hoặc ít nhất là trước máy quay, vì một điều chúng tôi đã làm", Hastings nói.6 Ông tỏ ra thoải mái khi nói chuyện trước máy quay trong studio được dựng tạm ngoài trời. Việc tăng giá đã khiến khách hàng phẫn nộ và nhiều người đã không gia hạn tư cách thành viên. Trong đoạn video dài ba phút, ông đã nói về lợi ích của việc phát trực tuyến – "hình thức phát trực tuyến có tính tức thì và có thể tiếp cận gần như toàn cầu" – và dự báo, một cách đúng đắn, rằng trong những năm tiếp theo, đĩa DVD sẽ bị lép vế trước hình thức phát các chương trình truyền hình hoặc phim ảnh qua mạng Internet đến thẳng các thiết bị cá nhân của người xem.

Nhưng thay vì xin lỗi về việc tăng giá, Hastings lại xin lỗi vì một điều hoàn toàn khác. Ông thừa nhận mình đã không xử lý vấn đề thay đổi giá dịch vụ một cách đúng đắn. "Tôi đã không biết cách truyền đạt thông tin và chúng tôi đã không giải thích lý do tại sao mình làm như thế." Ý ông muốn nói là giá như các thuê bao được thông báo một cách đàng hoàng về sự tách biệt hai dịch vụ này thì họ đã chấp nhận điều đó rồi.

Trên thực tế, Hastings không những không rút lại mà còn mạnh tay hơn với quyết định chia tách hai dịch vụ của công ty. Giá sẽ không đổi và Rendich, người ngồi im lặng nhìn sếp của mình nói

chuyện, sẽ trở thành CEO của Qwikster, một công ty phái sinh mới của Netflix – cái tên ám chỉ thời gian giao hàng nhanh chóng. Netflix.com sẽ vẫn là Netflix.com và là nơi cung cấp dịch vụ phát trực tuyến.

Cùng thời điểm với việc Rendich, người có kinh nghiệm điều hành mảng DVD của Netflix, cùng Hastings công bố đoạn video nói trên, vị CEO cũng đã viết một e-mail gửi cho khách hàng. Thông điệp gần như giống nhau: chúng tôi đã mắc sai lầm khi không thông báo cho bạn về việc tăng giá. "Bây giờ nhìn lại, tôi thấy mình đã sa vào sự kiêu ngạo vì những thành công trong quá khứ," Hastings viết. "Chúng tôi đã làm rất tốt trong một thời gian dài bằng cách đều đặn cải thiện dịch vụ của mình mà quên mất sự cần thiết của công việc truyền thông mà CEO phải làm."[7]

Trên thực tế, Hastings không những không rút lại mà còn mạnh tay hơn với quyết định chia tách hai dịch vụ của công ty.

Qwikster.com đã thất bại nhanh chóng, nhưng thực tế là sự thất bại này đã được báo trước ngay từ đầu. Giả định nền tảng rằng cuối cùng việc phát trực tuyến phim điện ảnh và phim truyền hình sẽ phổ biến và áp đảo hoàn toàn những chiếc đĩa vật lý là đúng, nhưng thời điểm đó không thích hợp để tách mảng kinh doanh DVD thành một công ty riêng biệt. DVD vẫn được ưa chuộng bởi một bộ phận các thuê bao Netflix – những người cảm thấy hứng thú với việc nhận giao các phong bì đỏ. (Hasting nói rằng ông đã đánh giá thấp "sự gắn bó cảm xúc sâu sắc" của mọi người đối với công ty của ông.)

Cách mà Qwikster được lập ra cũng không đem lại lợi ích gì. Việc bắt mọi người truy cập một trang web riêng biệt để đặt hàng DVD không phải là một trải nghiệm lý tưởng đối với khách hàng; cũng như việc khách hàng không thể chuyển thông tin về xếp hạng phim và danh sách phim đợi của mình sang trang web mới đó. Kế hoạch về việc thay đổi logo trên phong bì đựng đĩa DVD cũng sẽ mang đến sự khó chịu không hề nhỏ.

Hastings và Rendich đã ra sức thanh minh rằng mặc dù dịch vụ phát trực tuyến Netflix và dịch vụ cho thuê DVD Qwikster được đặt trên các trang web khác nhau, nhưng công ty sẽ cố gắng giữ trải nghiệm của khách hàng là như nhau trên cả hai nền tảng. Tuy

vậy, một thay đổi lớn đã được lên kế hoạch cho Qwikster. Lần đầu tiên, bất chấp các tin đồn trong những ngày mới đầu, công ty sẽ bắt đầu cho thuê trò chơi điện tử. Những người sở hữu máy Xbox 360 của Microsoft, PlayStation 3 của Sony và Wii của Nintendo sẽ có thể trả một khoản phụ phí nhỏ để thuê và chơi những tựa game mới nhất. Nếu thành công, bước đi này sẽ làm lay động suy nghĩ của những khách hàng vốn vẫn đang gắn bó với việc thuê game ở dạng đĩa vật lý.

Các bước đi được tiến hành vội vã và cũng là cách phản ứng trước tác động của việc tăng giá, vốn đã gây bất bình cho các thuê bao.Trong những tuần trước khi dịch vụ được ra mắt chính thức, Netflix thậm chí còn không phải là chủ sở hữu tài khoản Twitter @qwikster. Tài khoản được đăng ký với tên Jason Castillo và có hình ảnh nhân vật Gấu Fozzie trong show truyền hình Muppet Show đang hút cần sa. Sau khi tên thương hiệu Qwikster được công bố, Castillo đã đăng dòng tweet rằng có những tài khoản khác trên mạng xã hội này đã hỏi anh ấy sẽ sẵn sàng bán tài khoản Twitter đó với giá bao nhiêu.[8]

Trong quá trình lập kế hoạch, Hastings đã được cảnh báo rằng Qwikster dường như không phải là bước đi đúng hướng. Ông nói với tờ *New York Times* rằng khi ông giải thích kế hoạch này với một người bạn trong lúc đang ngâm mình trong bồn nước nóng, người bạn đã nói rằng đó là một ý tưởng "quá tệ".[9] Ở một mức độ nào đó, các nhân viên tại Netflix hẳn đã biết điều này. Trong thư xin lỗi được công bố kèm theo đoạn video, Hasting còn viết rằng khi mọi người đã xem đoạn phim gốc, họ "sẽ nói rằng chúng tôi nên tránh

tham gia vào việc làm phim".

Vào ngày 11 tháng 10 năm 2011, Qwikster bị khai tử – khi còn chưa kịp đi vào vận hành. Hastings đã thông báo rằng các dịch vụ sẽ không thay đổi (mặc dù công ty vẫn giữ nguyên việc tăng giá). Ông biện minh cho sự thất bại của công ty phái sinh này bằng cách trích dẫn một ý tưởng của Facebook, theo đó, một công ty trong những ngày đầu thành lập nên nhanh chóng đổi mới và khi làm như vậy thì không cần quá lo lắng nếu có một vài đổ vỡ. "Có sự khác biệt giữa việc tiến nhanh – điều Netflix đã làm rất tốt trong nhiều năm – và tiến quá nhanh – điều chúng tôi đã làm trong trường hợp này," Hastings chia sẻ.

Một báo cáo hồi cứu từ CNET được công bố một năm sau đó cho rằng, để chuẩn bị ra mắt Qwikster, Netflix đã nhanh chóng chuyển đội ngũ làm mảng DVD của mình đến một tòa nhà mới cách văn phòng chính vài dãy nhà. Các quản lý đã ngừng tham gia những cuộc họp cấp cao và đã có rất ít thảo luận nội bộ về kế hoạch mà không lâu sau đó bị vứt bỏ này.[10]

Câu chuyện này kéo dài bốn tháng và đã có tác động to lớn đến Netflix. Đến thời điểm công ty công bố doanh thu quý 3, họ chỉ còn chưa đầy 800.000 thuê bao và cổ phiếu của công ty rớt thê thảm. Xung quanh thời điểm của việc tăng giá dịch vụ, và trước khi các nhà đầu tư cảm nhận được tác động từ sự bất bình của các thuê bao, dựa trên mức giá năm 2019 thì giá trị cổ phiếu của Netflix đã đạt mức cao nhất mọi thời đại là 42,68 đô-la. Đến khi quy mô của sai lầm từ ban lãnh đạo dần được thể hiện ra – với video xin lỗi và sau đó là việc đưa ra rồi lại hủy bỏ kế hoạch Qwikster – thiệt hại thực tế mới hiện hữu khi giá cổ phiếu giảm mạnh xuống chỉ còn khoảng 9,50 đô-la mỗi cổ phiếu.

"Đang ở Wyoming với 10 nhà đầu tư tại một trang trại/kỳ nghỉ", Hastings viết đoạn trạng thái như trên và đăng lên Facebook vài ngày sau khi công bố về Qwikster. "Tôi nghĩ mình có thể cần một người chuyên giúp nếm thức ăn. Tôi khó có thể đổ lỗi cho họ."[11] Nhìn chung, việc cổ phiếu sụt giảm không ảnh hưởng đến thu nhập tổng thể của Netflix. Công ty đã công bố mức doanh thu và thu nhập cao hơn so với kỳ vọng của các nhà phân tích trong quý 3 năm 2011, nhưng câu chuyện bê bối này lần đầu tiên trong suốt nhiều năm đã khiến tổng số thuê bao của Netflix giảm đi.

Trong lúc đó, giới truyền hình lại không giúp được gì cho công ty. Conan O'Brien – một người dẫn chương trình truyền hình Mỹ kiêm phát thanh viên của một chương trình đêm khuya – đã tạo

ra một đoạn video nhại lại video của Hastings để chế giễu và nói rằng việc trả lại đĩa DVD cho Netflix dễ dàng như việc ném nó ra khỏi cửa sổ ô tô vậy. Chương trình *Saturday Night Live* còn đi xa hơn thế, họ đã mô phỏng lại video của Hastings và Rendich – bao gồm cả chiếc áo sơ mi màu xanh mòng két và chế nhạo chòm râu của vị CEO này. Trong tiểu phẩm, hai diễn viên đã tạo ra (và nhanh chóng hủy bỏ) các công ty phái sinh của Netflix và Qwikster một cách công phu. Họ giới thiệu Qwikster, Kwickster và Qwickster – mỗi công ty (tưởng tượng) này lại chuyên về các thể loại phim riêng biệt.[12]

Có thể rút ra rất nhiều bài học từ những gì đã trải qua với Qwikster. Barry Enderwick, người đã rời công ty vào năm 2012, nói rằng đó là một lần mà Hastings mắc lỗi trong việc nhận định tình hình. "Đó là một ví dụ tiêu biểu về việc Reed, lần đầu tiên, nghĩ nhiều hơn về doanh nghiệp của mình chứ không phải về những gì khách hàng mong muốn," ông nói trong một cuộc phỏng vấn qua điện thoại.

Trong một buổi nói chuyện năm 2014 tại Trường Kinh doanh Stanford, Hastings đã nhìn lại thất bại của Qwikster. Ông nói với khán giả: "Chúng ta sẽ có cách diễn đạt mới thế này: 'Chúng ta phải quyết liệt đến mức chính mình cũng thấy sợ hãi.' Vì thế khi ý tưởng về chuyện chia tách được nảy ra, nó đã khiến chúng tôi sợ hãi." Giờ đây khi nhìn lại, ông tin rằng nếu công ty quyết định nói với khách hàng về một đợt tăng giá sắp xảy ra, nhưng đợi vài tháng sau mới bắt đầu thực hiện, thì mọi thứ đã suôn sẻ hơn.

Hastings nhớ lại: "Chúng tôi đã chỉ nghĩ làm sao để không bị mắc kẹt với đĩa DVD. Chúng tôi cũng đã vượt qua được, dù rất chật vật."

Netflix biết mọi thứ bạn làm. Ngoài việc được xây dựng dựa trên nền tảng về kinh doanh phim ảnh, phim tài liệu và chương trình truyền hình, doanh nghiệp này còn là một công ty công nghệ, và trong những thành công của họ, không thể không nhắc tới sự đóng góp của những đổi mới sáng tạo.

6

Thu thập và khai thác dữ liệu

Netflix biết mọi thứ bạn làm. Ngoài việc được xây dựng dựa trên nền tảng về kinh doanh phim ảnh, phim tài liệu và chương trình truyền hình, doanh nghiệp này còn là một công ty công nghệ, và trong những thành công của họ, không thể không nhắc tới sự đóng góp của những đổi mới sáng tạo.

Mỗi khi bạn sử dụng Netflix – bất kể là trên điện thoại, iPad, máy tính xách tay hay tivi – công ty sẽ không ngừng thu thập dữ liệu về bạn và các thói quen của bạn. Nó sẽ ghi lại khoảng thời gian trong ngày mà bạn đăng nhập hoặc bật ứng dụng lên, số lượng tiêu đề phim bạn duyệt qua, các tìm kiếm được thực hiện và quan trọng là những gì bạn xem. Mỗi phim trên Netflix thuộc một số thể loại, có thể được kết hợp với dữ liệu về hành vi của người dùng để xây dựng bức tranh toàn diện hơn về từng hồ sơ khách hàng.

(Mỗi tài khoản có thể bao gồm nhiều hồ sơ khách hàng.)

Mỗi khi bạn sử dụng Netflix – bất kể là trên điện thoại, iPad, máy tính xách tay hay tivi – công ty sẽ không ngừng thu thập dữ liệu về bạn và các thói quen của bạn.

Việc theo dõi dữ liệu cũng có thể được chi tiết hóa đến mức đo số phút bạn xem một chương trình trước khi tạm dừng, bạn có xem hết chương trình đó hay không, bạn có xem một đoạn ngắn và quay lại xem vào thời điểm khác sau đó không. Vô số các chỉ số khác cũng được sử dụng cho việc này. Cứ sau vài tập của một bộ

phim thì Netflix lại đặt một lời nhắc – hỏi xem bạn còn xem hay không – đây là tính năng cho phép Netflix biết rằng bạn vẫn tiếp tục xem. (Chắc chắn ứng dụng này có thể thu lượm và tổng kết được một vài thông tin từ việc mọi người sẽ mất bao lâu để cho biết họ vẫn tiếp tục xem.)

Khi tập hợp tất cả những dữ liệu này từ hơn 150 triệu thuê bao, Netflix có một lượng lớn thông tin về cách mọi người sử dụng nền tảng của mình. Các thuật toán của công ty được sử dụng để cá nhân hóa những gì mỗi người dùng nhìn thấy. Ở cấp độ đơn giản nhất, mỗi khi một người mở Netflix, các tổ hợp phim được hiển thị cho họ sẽ được dựa trên những nội dung mà họ xem trước đó. Việc một người xem được gợi ý các lựa chọn nhất định, ví dụ như "Chương trình truyền hình dí dỏm được đánh giá cao", "Phim tài liệu và truyền hình thực tế" và "Truyền hình thanh thiếu niên dành cho các đôi bạn thân", không có nghĩa là mọi người đều đang nhìn thấy những chương trình giống nhau.

Hastings cho biết vào năm 2013: "Chúng tôi xem xét lịch sử xem của bạn, ví dụ là 30 phim gần đây nhất mà bạn đã xem chẳng hạn, sau đó chúng tôi tìm thấy sáu người Canada khác có lịch sử xem gần như giống hệt nhau và sau đó chúng tôi giới thiệu với bạn các chương trình khác mà những người Canada đó ưa thích mà bạn chưa xem."[1] Nếu bạn bắt đầu xem một nội dung gì đó và bỏ dở giữa chừng, thuật toán của Netflix sẽ thỉnh thoảng đưa chương trình đó trở lại ở phía trên cùng màn hình của bạn để xem liệu bạn có muốn thử lại và xem hết nó không.

Netflix có thể giới thiệu đến các thuê bao hàng chục nghìn hàng ngang mang tựa phim khác nhau. Những người dùng Netflix khác nhau thường sẽ không thấy cùng một tổ hợp của các hàng tựa phim, nhưng thuật toán của Netflix được lập trình để thỉnh thoảng hiển thị một loại chương trình mà ai đó có thể không thường xuyên xem. Suy cho cùng, con người thường có những sở thích lập dị và khó đoán. Bạn có thể bỗng nhiên thích xem một bộ phim tình cảm lãng mạn vào một buổi tối đẹp trời, kể cả khi bạn không có thói quen xem thể loại này.

Về mặt lịch sử, chính các thuật toán của Netflix đã cho phép công ty sử dụng hiệu quả bộ sưu tập đĩa DVD khổng lồ gồm 100.000 tựa phim. Công ty đã đưa ra thuật toán cá nhân hóa Cinematch vào năm 2000. Khi ở trong kho không có sẵn đủ số lượng đĩa DVD được yêu cầu nhiều nhất để gửi cho các thuê bao, các thuật toán sẽ gợi ý những bộ phim khác có thể được thuê từ kho dự trữ. Những gợi ý này là một cách để tăng sự lưu hành cho các đầu phim mà

mọi người thường không tự nhiên tìm kiếm, đồng thời cũng là một cách để khiến khách hàng không cảm thấy những phim họ lựa chọn luôn trong tình trạng bị hết hàng.

Khi một bộ phim mới dài 12 tập được ra mắt, Netflix có thể dễ dàng biết được có bao nhiêu người đã bắt đầu xem bộ phim đó, bao nhiêu phần trăm xem hết tập đầu tiên, bao nhiêu người tiếp tục xem bộ phim đó và số người xem đến hết toàn bộ loạt phim.

Giờ đây, Netflix sử dụng thông tin được khách hàng cung cấp để xây dựng các chương trình mới. "Chúng tôi bắt đầu với dữ liệu," Hastings nói với Venturebeat vào năm 2016. "Nhưng lựa chọn sau cùng mà một người đưa ra sẽ luôn dựa vào linh cảm. Đó gọi là trực giác khi đã được cung cấp đầy đủ thông tin."[2] Năm trước đó, ông nói rằng dữ liệu được sử dụng rất nhiều trong việc tiếp thị các chương trình của mình, nhưng còn đối với quy trình sản xuất, kịch bản và mạch truyện, việc đó phụ thuộc vào người sáng tạo ra các đầu phim.

Khi một bộ phim mới dài 12 tập được ra mắt, Netflix có thể dễ dàng biết được có bao nhiêu người đã bắt đầu xem bộ phim đó, bao nhiêu phần trăm xem hết tập đầu tiên, bao nhiêu người tiếp tục xem bộ phim đó và số người xem đến hết toàn bộ loạt phim. Công ty cũng có thể biết tốc độ xem phim của khách hàng: họ xem liền một mạch từ tập đầu đến tập cuối hay xem từ từ, chậm rãi hơn?

Dựa vào các dữ liệu chi tiết, công ty sẽ biết liệu họ có nên thực hiện phần thứ hai của phim đó không. Dựa trên sở thích và ưu tiên của các khách hàng, Netflix cũng có thể dự báo mức độ được ưa chuộng của một chương trình. Hastings nói với tờ *Daily Telegraph* vào năm 2016: "Chúng tôi thực hiện phân tích dữ liệu thực sự kỹ lưỡng để tìm hiểu xem một chương trình mới sẽ có bao nhiêu người xem, và dựa vào đó, chúng tôi xác định nên dành bao nhiêu ngân sách cho nó."[3]

Để có cái nhìn tổng quát nhất về việc Netflix coi trọng dữ liệu ra sao, hãy xem xét một sự kiện xảy ra vào nửa cuối năm 2016. Công ty đã công bố một số phát hiện sâu sắc về cách các thuê bao xem

các phần (còn gọi là mùa) đầu tiên của hơn 100 bộ phim truyền hình khác nhau mà họ đang phát trực tuyến. Ví dụ, mọi người thường xem phim kinh dị và giật gân với tốc độ nhanh hơn các bộ phim có đề tài chính trị và chương trình tổng hợp, tạp kỹ. Những người xem phim *Breaking Bad* (Tập làm người xấu) hoặc *The Walking Dead* (Xác sống) thường sẽ xem hết một phần trong bốn ngày và dành hơn hai tiếng rưỡi mỗi ngày để xem chúng; trong khi những người xem *House of Cards* (Sóng gió chính trường) và *Mad Men* (Gã điên) mất khoảng sáu ngày để xem hết và dành chưa tới hai giờ mỗi ngày để xem. Phân tích riêng từ Netflix cho biết có một tập nhất định trong mỗi phần của một bộ phim mà khi đã xem đến đó, 70% số người xem sẽ đi hết cả bộ.

Kết quả của việc này là các thử nghiệm luôn được tiến hành trên mỗi người dùng Netflix. Các thử nghiệm sẽ cố gắng khiến người dùng xem nhiều chương trình hơn và xem hết toàn bộ những chương trình đó. Mỗi năm công ty chạy hàng trăm thử nghiệm A/B (phương pháp để so sánh giữa hai phiên bản của một trang web hay một ứng dụng, từ đó tìm ra được phiên bản tốt hơn), và chúng có thể mang lại những trải nghiệm khác nhau về Netflix. Các thử nghiệm này liên quan đến những tính năng thiết kế khác nhau, các cách mới để trình bày thông tin về phim/chương trình hoặc các thay đổi như giao diện chính của trang web. Để kiểm tra các thử nghiệm này, người dùng sẽ được chia thành những nhóm khoảng 100.000 người. Mỗi thử nghiệm sẽ cho một trải nghiệm khác nhau và thử nghiệm nào thu hút được nhiều tương tác nhất sẽ có thể được sử dụng rộng rãi hơn trên các dịch vụ của Netflix.

Loại hình phổ biến nhất của thử nghiệm A/B được thực hiện đối với các thẻ có chức năng quảng cáo chương trình cho những thuê bao Netflix. Mỗi bộ phim điện ảnh, phim truyền hình và phim tài liệu đều có một chiếc thẻ tựa đề hình chữ nhật, trong đó có một hình ảnh được lấy từ chương trình và tên chương trình. Có nhiều thẻ được tạo cho mỗi chương trình và những thẻ này sẽ được hiện ra cho các thuê bao khác nhau. Những thẻ nào thu hút được nhiều người nhấp chuột vào nhất để bắt đầu xem một tựa phim sẽ được sử dụng rộng rãi hơn sau này. Nhưng đây chỉ là phần nổi của tảng băng chìm.

GIẢI THƯỞNG HÀNG TRIỆU ĐÔ-LA

Vào ngày 2 tháng 10 năm 2006, Netflix đã có một bước đi hoàn toàn mới. Giữa cuộc chiến về giá cả và tranh giành người dùng với Blockbuster, Hastings đã quyết định công ty cần cải thiện các thuật toán làm nền tảng cho hệ thống gợi ý phim mới cho mọi người.

> Thay vì đầu tư hàng triệu đô-la để thuê các chuyên gia máy tính mới, công ty đã phát động một cuộc thi công khai. “giải thưởng Netflix được tổ chức nhằm cải thiện đáng kể độ chính xác của các dự đoán về mức độ yêu thích của một người đối với một bộ phim nhất định dựa trên sở thích phim hiện tại của họ.”

Thay vì đầu tư hàng triệu đô-la để thuê các chuyên gia máy tính mới, công ty đã phát động một cuộc thi công khai. Trang web của cuộc thi công bố như sau: “Giải thưởng Netflix được tổ chức nhằm cải thiện đáng kể độ chính xác của các dự đoán về mức độ yêu thích của một người đối với một bộ phim nhất định dựa trên sở thích phim hiện tại của họ.”[4]

Các nhà phát triển phần mềm được giao nhiệm vụ cải thiện thuật toán Cinematch bằng cách tạo ra một hệ thống có thể dự đoán tốt

hơn việc liệu một người có thích một bộ phim khác hay không dựa trên các lựa chọn trước đó của họ. Nếu một người hoặc một nhóm có thể cải thiện chất lượng của hệ thống Netflix lên ít nhất 10%, họ sẽ được thưởng 1 triệu đô-la. (Cách tính này dựa trên sự so sánh giữa mức xếp hạng dự đoán và xếp hạng thực tế do các thuê bao thực hiện.)

"Hệ thống gợi ý bao gồm nhiều hạng mục, phạm trù khác nhau sẽ đóng vai trò thương mại ngày càng quan trọng trong tương lai", Hastings cho biết trong một thông cáo báo chí. "Hiện tại, chúng tôi đang lái phiên bản Model T của những gì khả thi. Chúng tôi muốn chế tạo một chiếc Ferrari và việc lập ra Giải thưởng Netflix là bước đầu tiên." Cuộc thi được lấy cảm hứng từ Giải thưởng Longtitude (Kinh độ) năm 1714 của chính phủ Anh. Giải này yêu cầu những người tham gia xác định chính xác kinh độ của một con tàu khi ở trên biển.

Để khuyến khích các kỹ sư, học giả và lập trình viên thử nghiệm những thuật toán của mình, Netflix cũng cho biết họ sẽ cung cấp một cơ sở dữ liệu lớn gồm 100 triệu xếp hạng phim từ những người dùng ẩn danh (từ một đến năm sao). Xếp hạng được lấy từ bộ cơ sở dữ liệu tổng thể của công ty, bao gồm hơn một tỷ xếp hạng phim. Chúng được thu thập từ năm 1998 đến năm 2005 từ trên 480.000 khách hàng khác nhau và xoay quanh khoảng 18.000 bộ phim.

Tên và thông tin của khách hàng đã được thay thế bằng một tập hợp mới gồm các mã được gán ngẫu nhiên, đồng thời những chi tiết liên quan đến ngày xếp hạng được thực hiện, tiêu đề và năm phát hành đều bị gỡ bỏ. Hastings không mong đợi cuộc thi có thể kết thúc nhanh chóng. Trang web của cuộc thi viết: "Có thể mất hàng tháng; hoặc nhiều năm." Nếu không ai đạt được mức cải thiện 10% trong năm đầu tiên, sẽ có một phần thưởng trị giá 50.000 đô-la được trao. Giải thưởng sẽ được trao từng năm mà cuộc thi vẫn còn diễn ra.

Nghe có vẻ dễ dàng quá chăng? Netflix đã nói rõ rằng bất kỳ ai gửi bài tham gia cuộc thi sẽ phải chia sẻ phương pháp của họ, đưa nó cho Netflix cùng giấy phép không độc quyền và mô tả cách đạt được kết quả. (Mỗi bài dự thi phải được tải lên trang web Giải thưởng Netflix, tuân theo một bộ quy tắc và yêu cầu nghiêm ngặt, được xác minh bởi một nhóm giám khảo nội bộ của Netflix.)

Cuộc thi đã được hưởng ứng ngay lập tức. Trong tuần lễ đầu tiên kể từ khi cuộc thi được phát động, Netflix tự hào tuyên bố hơn

8.100 đội từ 99 quốc gia trên thế giới đã đăng ký tham gia. Thậm chí đã có một số bài dự thi sớm: 82 đội đã gửi hệ thống thuật toán của họ trong tuần đầu tiên này, mặc dù chỉ có một giải pháp trong số này đã cải thiện được 1% kết quả của Cinematch (và đủ điều kiện nhận phần thưởng 50.000 đô-la nếu không có cải tiến lớn hơn nào được thực hiện trong năm sau).

Để khiến cuộc thi trở nên hấp dẫn, Netflix cũng đặt một bảng xếp hạng trên trang web của mình. Tại đây những người tham gia có thể thấy cách thuật toán của họ đã hoạt động và so sánh với các đối thủ khác trong cuộc thi. Sự cải thiện ban đầu đã đạt được nhanh chóng. Trong vòng một tháng, các đội hàng đầu đã cải thiện được hiệu suất của Cinematch hơn 5%. Sau đó, sự cải thiện bắt đầu chậm lại và những bước cải tiến là rất nhỏ. Vào cuối năm đầu tiên của cuộc thi, sự cải thiện đã đạt mức tốt hơn 8,44% so với dịch vụ của Netflix và giải thưởng 50.000 đô-la đầu tiên đã thuộc về một nhóm KorBell – bao gồm ba kỹ sư làm việc tại phòng nghiên cứu của AT&T.

Cuộc thi là một chiến thắng cho Netflix. Ngoài việc được quảng bá miễn phí, đồng thời quảng cáo cho loại công việc mà các chuyên gia về khoa học máy tính có thể rất hứng thú tham gia, họ cũng đã thực hiện các thay đổi đối với cinematch nhờ những kết quả thu được từ cuộc thi.

Cuối cùng, phần thưởng trị giá 1 triệu đô-la đã được trao cho các nhân viên làm việc tại AT&T. Vào tháng 9 năm 2009, đội BellKor's Pragmatic Chaos gồm bảy người, đã chiến thắng Giải thưởng Netflix. (Họ quyết định chia phần thưởng cho nhau theo công thức riêng.) Khi cuộc thi gần đến hồi cao trào, các đối thủ dẫn đầu đã bắt đầu hợp nhất những nỗ lực của mình để vượt lên trên. BellKor's Pragmatic Chaos đã vượt qua mốc 10% vào tháng 6 và bắt đầu cuộc đua cuối cùng kéo dài 30 ngày để xem liệu có ai có thể đánh bại họ hay không. Họ cũng đã suýt thua.

BellKor's Pragmatic Chaos đã cố gắng cải thiện nỗ lực Cinematch lên 10,06%. Tuy nhiên, một đội khác cũng đạt mức tăng y như vậy. Một nhóm có tên là Ensemble suýt chút nữa thì giành chiến thắng, nhưng đã thua cuộc vì gửi kết quả muộn hơn 20 phút so

với đối thủ. "20 phút đó trị giá 1 triệu đô-la," Hastings nói trong một cuộc họp báo ở New York.[5] (Những người chiến thắng đã nhận giải vì họ là những người đầu tiên cán đích.)

Có lẽ không có gì đáng ngạc nhiên khi Hastings nói rằng cuộc thi đã là một chiến thắng cho Netflix. Ngoài việc được quảng bá miễn phí, đồng thời quảng cáo cho loại công việc mà các chuyên gia về khoa học máy tính có thể rất hứng thú tham gia, họ cũng đã thực hiện các thay đổi đối với Cinematch nhờ những kết quả thu được của cuộc thi. Ông nói với tờ *New York Times*: "Hãy nhìn vào số giờ tích lũy trong cuộc thi và bạn sẽ thấy bạn đã thuê được các tiến sĩ với giá chỉ 1 đô-la một giờ."

Tuy nhiên, từ rất sớm, người ta đã nhận ra có điều không ổn với Giải thưởng Netflix. Khi xem xét dữ liệu, các nhà nghiên cứu đã nhận thấy họ có thể tái định danh đối với một số xếp hạng vốn được thực hiện một cách ẩn danh và gắn chúng trở lại với đúng tên của những người đã đưa ra chúng lúc trước.

Các học giả từ Đại học Texas đã phát hiện ra rằng bằng cách so sánh thứ hạng của các bộ phim và thẻ thời gian của chúng với dữ liệu công khai trên cơ sở dữ liệu phim trực tuyến IMDb, người ta có thể xác định danh tính của người lẽ ra phải được ẩn danh trong dữ liệu của Netflix. Họ không thể thực hiện quy trình "đảo ngược công nghệ" đối với toàn bộ các tập dữ liệu mà chỉ có thể làm như vậy với các trường hợp cụ thể mà trong đó, một người đã xếp hạng trực tuyến các bộ phim cũng như bên trong hệ thống thông tin của Netflix. Người ta hoàn toàn có thể xác định danh tính một người chỉ với tám lượt xếp hạng phim mà người đó đã thực hiện.[6] Một cảnh báo khác về nguy cơ này đã xảy ra vào cùng năm mà Giải thưởng Netflix bắt đầu. AOL đã chia sẻ 20 triệu truy vấn tìm kiếm trên web để các nhà nghiên cứu kiểm tra và trong vòng vài tuần, *New York Times* đã tìm ra danh tính của người dùng. Một trong những trường hợp đó là một người đã thực hiện tìm kiếm với các từ khóa như: "ngón tay tê dại", "60 người đàn ông độc thân" và "con chó đi tiểu lên mọi thứ".[7]

Sau sự hưởng ứng mà Giải thưởng Netflix đầu tiên nhận được, Hastings quyết định sẽ tổ chức lần hai. Họ mong việc tổ chức này nhiều đến mức cuộc thi lần hai đã được công bố luôn vào ngày mà đội BellKor's Pragmatic Chaos chính thức được tuyên bố là người chiến thắng trong cuộc thi lần một. Tuy nhiên, kế hoạch này đã không thành hiện thực.

Vấn đề tái định danh đối với kho dữ liệu từ Giải thưởng Netflix lần

đầu tiên đã thu hút sự chú ý của các luật sư và Ủy ban Thương mại Liên bang (FTC). Một vụ kiện tập thể được đệ trình chống lại Netflix cáo buộc công ty này đã vi phạm luật về thương mại công bằng khi đưa bộ cơ sở dữ liệu của mình cho các nhà nghiên cứu. (Hồ sơ cho thuê video được bảo vệ rất nghiêm ngặt ở Mỹ, sau sự việc một ứng viên cho chức vụ trong Tòa án Tối cao từng bị làm bẽ mặt trước công chúng khi lịch sử xem video của người này bị công khai.)

Giải thưởng Netflix lần hai được lên kế hoạch sẽ có bộ cơ sở dữ liệu lớn hơn rất nhiều so với giải thưởng ban đầu. Vào thời điểm nó được công bố, *New York Times* cho biết dữ liệu lần này sẽ bao gồm tuổi tác, giới tính, mã bưu cục, các xếp hạng thể loại phim và những bộ phim đã chọn trước đó. Sự phong phú của các thông tin cá nhân này sẽ khiến việc khám phá ra ai là người đã đưa ra những lựa chọn nào đó về đĩa DVD trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Theo kế hoạch, giải nhì – trong đó các chuyên gia về máy tính đưa ra dự đoán mọi người sẽ thích phim nào – sẽ không có mục tiêu chính xác, nhưng nửa triệu đô-la sẽ được trao cho đội dẫn đầu sau nửa năm, và sau đó 18 tháng, đội dẫn đầu sẽ nhận được nửa triệu đô-la còn lại.

Tuy nhiên, năm tháng sau khi cuộc thi lần hai được công bố, Netflix đăng một bài viết trên trang blog và tuyên bố hủy bỏ nó. Neil Hunt, một nhân viên phụ trách sản phẩm, cho biết Netflix đã giải quyết vụ kiện rồi đi đến thỏa thuận với FTC, đó là sẽ áp dụng "một vài tham số nhất định về cách chúng tôi sử dụng dữ liệu được Netflix thu thập trong bất kỳ chương trình nghiên cứu nào trong tương lai". Cuộc thi lần hai đã bị hủy bỏ khi còn chưa được bắt đầu.[8] Vào năm 2013, Netflix lại tổ chức một cuộc thi nữa. Lần này, nó còn chuyên biệt hơn và hướng đến các nhà phát triển phần mềm có khả năng cải thiện cách phân phối video qua Internet thông qua nền tảng điện toán đám mây. Tổng giá trị giải thưởng 100.000 đô-la của cuộc thi được chia thành 10 phần thưởng có giá trị 10.000 đô-la và đã được trao vào cuối năm đó.

Trong một bài diễn thuyết trên TED Talk năm 2018, Hasting nhìn nhận lại Giải thưởng Netflix và cho rằng phương pháp này đã tỏ ra hiệu quả vào thời điểm đó, và việc Netflix đã không lặp lại nó trên quy mô lớn cho thấy đó là "một công cụ rất chuyên biệt". Ông nói: "Đó là một sự kiện bất chợt diễn ra vào đúng thời điểm hơn là một cách làm mang tính tổng thể và có thể áp dụng xuyên suốt."[9]

7

Văn hóa của sự tin cậy

Thay vì có phòng làm việc riêng, vị CEO của công ty đi lang thang khắp các văn phòng và sử dụng bất kỳ bàn nào có sẵn, cùng với máy tính xách tay và điện thoại, để hoàn thành công việc. Nề nếp ấy đã có suốt từ khoảng năm 2008.

Việc không có chỗ ngồi làm việc cố định phù hợp với Reed Hastings vì điều này cho phép ông đến tận chỗ các nhân viên khác ở khắp trong công ty và trao đổi với nhiều người khác nhau. (Nếu cần dự một cuộc họp, ông thường đi đến văn phòng của người mà mình sẽ gặp, hoặc nhờ nhân viên đặt trước phòng họp.) "Điều đó khiến tôi trở nên dễ tiếp cận hơn và đỡ có vẻ uy nghiêm hơn trong mắt mọi người," Hasting nói tại một hội nghị báo chí ở Berlin vào năm 2015. Ông cũng nói đùa rằng việc không có văn phòng cũng cho phép ông tan làm sớm vì không ai biết ông ở đâu.[1]

Ý tưởng về tự do và trách nhiệm là trọng tâm trong cách hoạt động của Netflix. Một cách nói thường được công ty sử dụng để minh họa cho khái niệm về tự do và trách nhiệm là: đối xử với nhân viên của mình như những người trưởng thành và tin tưởng họ. Theo bộ tài liệu gốc về Văn hóa công ty của Netflix: "Mô hình của chúng tôi là khi công ty ngày càng phát triển hơn thì phải tăng quyền tự do của đội ngũ nhân viên thay vì hạn chế nó để tiếp tục thu hút nhân tài và nuôi dưỡng sự đổi mới sáng tạo, nhờ đó chúng tôi sẽ có cơ hội duy trì tốt hơn thành công của mình".[2]

Điều này có nghĩa là công ty đã áp dụng một số chính sách mà các doanh nghiệp khác còn không nghĩ tới. Mãi cho đến trước năm 2004, Netflix có một chính sách nghỉ lễ khá tiêu chuẩn dành cho nhân viên. Nhân viên được phân bổ một số ngày nghỉ nhất định mỗi năm. Theo tài liệu về văn hóa công ty thì tại thời điểm đó, có

một nhân viên – có lẽ đã quá mệt mỏi khi phải trả lời e-mail vào buổi tối muộn và làm việc vào cuối tuần – đã nói thẳng rằng họ không được theo dõi về số giờ họ làm việc trong một ngày hoặc một tuần – vậy tại sao kỳ nghỉ lại bị kiểm soát?

Netflix đã rất linh hoạt về cách mà nhân viên muốn làm việc. không có khung giờ làm việc cố định từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều. Nếu một nhân viên làm việc hiệu quả hơn vào buổi tối, họ có thể thoải mái làm như vậy. Miễn là làm việc tốt, họ có quyền quản lý thời gian của mình.

Kết quả là Netflix đã loại bỏ chính sách ấn định cho nhân viên một thời gian nghỉ tiêu chuẩn hằng năm. Thay vào đó, nhân viên được quyền quyết định họ sẽ nghỉ bao nhiêu ngày trong năm. Một điểm bất cập dễ nhận thấy của chính sách cũ là nếu có mức giới hạn được đặt ra trên số ngày nghỉ của nhân viên thì họ có thể cảm thấy bị áp lực phải có mặt ở văn phòng, làm việc quá nhiều và sẽ ngại không dám nghỉ nhiều như họ mong muốn. Hastings và các nhà quản lý cấp cao đã chủ động nghỉ dài ngày để nêu gương cho cả công ty.

Hastings từng nói rằng ông nghỉ phép sáu tuần mỗi năm và sử dụng thời gian đó để tập trung vào những ý tưởng mới và xác định các ưu tiên của mình. “Người ta thường suy nghĩ hiệu quả nhất khi đang đi bộ đường dài, leo núi hoặc làm gì đó tương tự. Bạn sẽ có một cái nhìn khác về mọi thứ,” ông nói như vậy vào năm 2015, theo một báo cáo của CNBC.[3] Ông cũng cho biết mình coi cụm từ “cân bằng công việc-cuộc sống” là một cách suy nghĩ sai lầm. Thay vào đó, chúng ta nên nói là “tích hợp công việc-cuộc sống”, theo đó các nhân viên tự tìm ra cách tốt nhất để khiến công việc của mình trở nên ăn khớp với những trách nhiệm khác trong cuộc sống.

Về vấn đề này, Netflix đã rất linh hoạt về cách mà nhân viên muốn làm việc. Không có khung giờ làm việc cố định từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều. Nếu một nhân viên làm việc hiệu quả hơn vào buổi tối, họ có thể thoải mái làm như vậy. Miễn là làm việc tốt, họ có quyền quản lý thời gian của mình. Hastings cho biết ông khá nghiêm khắc với quy định của công ty rằng các cuộc họp nên diễn ra trong

giờ làm việc truyền thống. “Suy cho cùng, chúng tôi quan tâm đến những gì bạn hoàn thành được, chứ không phải việc bạn có tranh thủ giờ làm việc để huấn luyện cho đội bóng chày của con bạn hay không. Bởi chất lượng công việc mới quan trọng chứ không phải là số giờ bạn làm việc,” ông phát biểu khi được Đại học Stanford trao giải thưởng cho người lãnh đạo công ty tiêu biểu về tinh thần doanh nhân của năm vào năm 2014.[4]

Chế độ nghỉ thai sản của Netflix cũng hào phóng như vậy. Áp dụng cho cả những người mới lên chức bố và mẹ, công ty cho phép các nhân viên đó được nghỉ ngơi tùy theo nhu cầu. (Công ty cho biết thường thì mọi người sẽ nghỉ từ 4-8 tháng.) Các nhân viên sẽ trao đổi với người quản lý của họ để xem họ cần nghỉ bao lâu và sự phối hợp này cho phép công ty đảm bảo luôn có người làm thay một cách hợp lý. Sau đó, các nhân viên có thể trở lại làm việc toàn thời gian hoặc bán thời gian và nếu cần tiếp tục nghỉ lại, họ cũng có thể chọn làm như vậy. Trong thời gian nghỉ, họ sẽ được trả lương bình thường.

Các nhân viên cũng được tin tưởng trong chuyện lấy và sử dụng những đồ đạc hoặc tài sản của công ty. Bộ tài liệu văn hóa của Netflix nói rằng các nhân viên nên coi tài sản của công ty như sản của riêng họ và không nên sử dụng lãng phí.

Mọi người được kỳ vọng sẽ “hành động theo cách có lợi nhất cho Netflix”. Khi đi công tác, nhân viên cần phải coi như là đang dùng tiền của chính mình để thanh toán. (Ít nhất là cho đến trước năm 2017, Hastings đã cho Netflix thuê lại hai chiếc chuyên cơ phản lực của mình để tạo điều kiện cho nhân viên đi lại trong nội địa nước Mỹ. Hai trong số các văn phòng chính của công ty, Los Gatos và Los Angeles, nằm cách nhau hơn 500km, tức là sẽ mất năm giờ lái xe hoặc 90 phút ngồi máy bay.)

Khi các nhân viên Netflix cần tiếp đãi khách hoặc yêu cầu công ty trả các chi phí phục vụ cho công việc, công ty cũng áp dụng tinh thần chung là: hãy lưu tâm đến những gì bạn đang chi, nhưng công ty không đặt ra một mức giới hạn nghiêm ngặt nào. Bộ tài liệu văn hóa Netflix cho biết: “Chỉ chi những gì là bắt buộc và xứng đáng cho công việc.” Bộ tài liệu cũng nói thêm rằng mọi người chỉ nên lấy và sử dụng các tài sản hoặc tiện ích của công ty trong trường hợp cần thiết và để giải quyết việc nhỏ. Công ty không khắt khe với việc mọi người thực hiện các cuộc gọi cá nhân trên điện thoại hoặc in tài liệu cá nhân trong văn phòng. Những việc đó không bị coi là tổn thất lớn, và nếu nhân viên buộc phải đi chỗ khác để làm những việc lặt vặt này thì điều đó sẽ còn gây ra

nhiều hơn cả một nỗi phiền phức và bực dọc cho nhân viên.

Các nhân viên cũng được tin tưởng trong chuyện lấy và sử dụng những đồ đạc hoặc tài sản của công ty. Bộ tài liệu văn hóa của Netflix nói rằng các nhân viên nên coi tài sản của công ty như sản của riêng họ và không nên sử dụng lãng phí.

MỌI NGƯỜI ĐỀU CÓ TRÁCH NHIỆM

John Ciancutti nói rằng nhóm làm việc với Hastings đã thất bại trong việc ngăn ông mắc phải sự cố Qwikster (có khả năng hủy hoại hoàn toàn Netflix). Mặc dù Hastings dường như không thích cai trị bằng các quyết định được áp đặt từ trên xuống, nhưng Qwikster là một trường hợp mà ông đã làm theo cách đó. Ông đã hoàn toàn tin tưởng rằng việc tách công ty thành một bộ phận chuyên DVD và một bộ phận kinh doanh phát trực tuyến là điều đúng đắn.

Ciancutti, người đã làm việc hơn 10 năm tại công ty, cho biết: "Chúng tôi đã thất bại theo kiểu như là không đặt đường ray cho

đoàn tàu vậy." Rất nhiều nhân viên đã lo lắng về đề xuất này. "Tôi nghĩ quan điểm của chúng tôi về cơ bản là: Chà, tôi nghĩ trong chuyện này Reed điên mất rồi. Nhưng kể cả khi tôi không đồng ý với Reed, cách nghĩ của ông ấy cũng có vẻ đúng hơn tôi rất nhiều, thế nên tôi sẽ nhường ông ấy trong chuyện này, thay vì đứng ra ngăn cản: 'Reed, đừng làm thế.'"

Khi nhớ lại về sự cố Qwikster vào năm 2016, Hastings cho biết vụ việc xảy ra một phần là do ông quá tự tin và phần khác là do một điểm yếu kém ở văn hóa công ty. "Tôi nhận ra đây là biểu hiện của sự ngạo mạn," ông nói trong một buổi nói chuyện tại Đại học Bowdoin. Bởi trước đó ông đã đưa ra một số quyết định đúng đắn, nên ông cũng như những người xung quanh ông bắt đầu tin rằng mình luôn đúng. Sự ngạo mạn này đã hạ thấp "ngưỡng nghi ngờ thông thường".[5]

"Sau này khi nhìn lại, nhiều thành viên trong nhóm của tôi nói: 'Tôi đã nghĩ điều này thực sự ngu ngốc nhưng anh thường nhận định đúng về nhiều thứ, thế nên tôi đã nghĩ rằng mình sai và Reed đúng,'" Hastings nhớ lại. Điều này đã dạy ông một bài học lớn: "Vai trò của tôi trong tư cách một người lãnh đạo là nuôi dưỡng sự bất đồng quan điểm. Sự bất đồng quan điểm mới là thứ không xảy ra một cách tự nhiên, còn sự đồng ý theo kiểu nhường nhịn vốn là hành xử tự nhiên của con người."

Tài liệu về văn hóa của Netflix nói rõ rằng mọi người không nên làm theo những quyết định mà bản thân họ không cảm thấy hài lòng. "Nếu không đồng ý về một vấn đề quan trọng, bạn có trách nhiệm giải thích lý do tại sao bạn không đồng ý, và lý tưởng nhất là qua cả hình thức thảo luận miệng lẫn trình bày bằng văn bản," tài liệu cho biết. Những người không đồng ý nhưng lại không lên tiếng sẽ bị coi là trở ngại cho sự phát triển của công ty. Netflix nói thẳng về điều này: "Sự bất đồng trong im lặng là điều không thể chấp nhận được và không có lợi cho công việc."

Trong cuốn sách *Powerful* của mình, cựu giám đốc nhân sự của Netflix, Patty McCord, cho biết vào một dịp nọ, có một sự bất đồng lớn giữa người đứng đầu mảng tiếp thị và người đứng đầu mảng nội dung của công ty. Cả hai đều có những lý lẽ hợp lý. "Reed đã làm một điều tuyệt vời," McCord viết. "Ông ấy đã sắp xếp một cuộc tranh luận giữa hai người, trên sân khấu, họ ngồi trên hai chiếc ghế đối diện nhau, trước mặt những người còn lại trong nhóm điều hành."[6]

Thách thức nằm ở chỗ cả hai đều phải tranh luận theo hướng

quan điểm của người kia. McCord nói rằng hình thức này đã trở thành một kiểu sự kiện diễn ra thường xuyên: mọi người phải tranh luận về những luận điểm đối lập với luận điểm của chính mình trước mặt đồng nghiệp. Mọi người cũng sẽ được yêu cầu chia thành các nhóm nhỏ để cố gắng tìm ra giải pháp cho những vấn đề của Netflix.

Để mọi người giải quyết tranh cãi của họ, theo cách có tính xây dựng – Netflix cố gắng cung cấp cho nhân viên nhiều thông tin nhất có thể. "Chúng tôi có thể được ví như là phản đề của Apple, nếu họ có một chính sách bảo mật nghiêm ngặt dựa trên phân vùng tiếp cận thông tin, chúng tôi hoàn toàn làm ngược lại," Hastings nói trong một bài TED Talk năm 2018. "Tại đây, mọi người đều có thể nhận được bất cứ thông tin nào. Những gì chúng tôi đang cố gắng làm là xây dựng tinh thần trách nhiệm ở mọi người và khả năng làm được việc."[7]

Việc chia sẻ thông tin đã có từ những ngày đầu tiên của công ty. Nirmal Srinivasan, trong một cuộc điện thoại, nói rằng khi làm việc trong các nhóm kỹ thuật, cô đã được cung cấp một lượng lớn dữ liệu về mục tiêu của Netflix trong giai đoạn tới. Khi Netflix còn ở quy mô nhỏ nhất, cả công ty từng tham dự những buổi chiếu phim ở rạp địa phương của thành phố Los Gatos, và tại đó mọi người sẽ được cung cấp những dữ liệu mới nhất và các ưu tiên công việc.

Để mọi người giải quyết tranh cãi của họ, theo cách có tính xây dựng – Netflix cố gắng cung cấp cho nhân viên nhiều thông tin nhất có thể.

"Mọi người có thể tiếp cận và bình luận với hầu hết mọi loại tài liệu, đồng thời mọi thứ đều được liên kết chéo", bộ tài liệu về văn hóa Netflix viết. "Tất cả nhân viên đều có thể đọc các biên bản ghi chép về kết quả kinh doanh của mỗi đầu phim, về mọi quyết định chiến lược, về mọi đối thủ cạnh tranh và về mọi thử nghiệm tính năng sản phẩm." Bộ tài liệu cũng viết thêm rằng điều này có nghĩa là sẽ không tránh khỏi một số thông tin nội bộ bị rò rỉ ra ngoài, nhưng việc này hoàn toàn xứng đáng để đổi lấy sự hiểu biết của nhân viên về những gì công ty đang phấn đấu đạt được.

Hastings luôn muốn đặt niềm tin vào năng lực chuyên môn của những người xung quanh mình. Ví dụ, ông giao việc vận hành sản

xuất các chương trình cho giám đốc nội dung, ví dụ như Ted Sarandos. Hastings nói trong một chương trình TED Talk: "Tôi lấy làm tự hào vì trong một quý của năm, số lượng những quyết định mà mình phải trực tiếp đưa ra luôn ở mức ít nhất có thể. Và chúng tôi ngày càng thuần thục hơn về khoản đó. Có những lúc tôi không phải đưa ra bất kỳ quyết định nào trong suốt một quý." Ông nói rằng từ khi Netflix đạt tới quy mô lớn, ông đã cố gắng tập trung vào các quyết định chiến lược của công ty thay vì chỉ đưa ra những quyết định liên quan đến các khoản tiền lớn.

Barry Enderwick, người đã làm việc hơn 10 năm ở cấp bậc giám đốc trong các nhóm marketing của Netflix, cho biết Hastings đã xây dựng xung quanh mình một nhóm nhân viên mà ông tin chắc là có thể tự đưa ra quyết định. Ông nhấn mạnh vai trò thuở ban đầu của các phó chủ tịch phụ trách marketing, hoạt động, nội dung và tài chính – những người sau này trở thành giám đốc trong các lĩnh vực đó. Enderwick nói: "Ấn tượng của tôi là nó gần giống như một hội đồng của những vị cao niên. Reed biết ông không thể nắm được hết mọi thứ về những lĩnh vực cụ thể đó.

Vì vậy, chúng tôi đã tìm kiếm những người rất giỏi, có sự hiểu biết cũng như chiều sâu kiến thức trong các lĩnh vực cụ thể đó. Ông ấy biết là mình đang không biết, không hiểu hoặc không thể hoàn toàn kiểm soát điều gì, và tìm kiếm những người giỏi để làm các việc đó. Một phần của việc được đối xử như một người trưởng thành là bạn được trao sự tín nhiệm về những kiến thức của mình và sự tin cậy để tự đưa ra quyết định."

Enderwick nhớ lại rằng nhân viên trong bộ phận marketing có thể ký những tấm séc trị giá hàng triệu đô-la cho các chiến dịch quảng cáo mà không cần thông qua giám đốc marketing hay Hastings. (Vào tháng 3 năm 2019, sau việc từ chức của Kelly Bennet, giám đốc marketing đã giữ vị trí đó trong sáu năm, công ty giải thể toàn bộ nhóm marketing toàn cầu của mình.)

Bộ tài liệu về văn hóa của công ty cho biết công ty thường dành rất nhiều thời gian để tranh luận trong nội bộ về chiến lược, và khi các nguyên tắc chung đã được hình thành, việc đi đến kết quả cuối cùng như thế nào là tùy thuộc vào từng nhóm riêng lẻ, được cấu thành bởi những người có chuyên môn cụ thể.

"Những người xuất sắc đều không muốn bị quản lý một cách quá chi tiết, lặt vặt," Hastings cho biết trong một buổi nói chuyện tại Đại học Stanford vào năm 2014.[8] Thay vào đó, công ty quyết định khuyến khích các nhà quản lý hãy cung cấp đầy đủ thông tin bối

cảnh về công việc họ đang làm. Họ được yêu cầu không đra các quyết định từ trên xuống hay dựa vào các ban bệ. Thay vào đó, họ được khuyến khích bám sát theo các chiến lược, giải thích minh bạch về các lựa chọn và khiến các nhân viên khác hiểu tại sao những gì họ đang làm chính là cách tiếp cận đúng đắn.

Hastings luôn muốn đặt niềm tin vào năng lực chuyên môn của những người xung quanh mình. Ví dụ, ông giao việc vận hành sản xuất các chương trình cho giám đốc nội dung. Hastings nói trong một chương trình TEd Talk: "Tôi lấy làm tự hào vì trong một quý của năm, số lượng những quyết định mà mình phải trực tiếp đưa ra luôn ở mức ít nhất có thể. Và chúng tôi ngày càng thuần thục hơn về khoản đó. có những lúc tôi không phải đưa ra bất kỳ quyết định nào trong suốt một quý."

"Phương pháp của chúng tôi là quản lý thông qua việc thiết lập bối cảnh và để cho mọi người tự vận hành," Hastings nói. "Bạn phải tìm được đúng người, củng cố điều đó bằng các giá trị, đặt ra bối cảnh về những gì công ty đang cố gắng đạt được." Và khi có người mắc sai lầm ngớ ngẩn nào đó, các quản lý được yêu cầu suy nghĩ xem liệu có phải mình đã thiếu sót trong việc cung cấp một số thông tin cần thiết để đạt được kết quả mong muốn không.

Bối cảnh được cung cấp cho nhân viên có thể có phạm vi bao quát khá rộng. "Đó có thể là thông tin về những gì chúng tôi đang cố gắng đạt được, có những hạn chế nào, hạn chế đó là vấn đề lớn hay nhỏ, nó cần được thực hiện một cách chuẩn chỉnh ngay hay có thể cứ làm trước rồi sửa chữa sau?", Hasting nói trong một cuộc trò chuyện với Reid Hoffman năm 2015 khi mô tả các kịch bản khác nhau được cung cấp cho nhân viên. "Nếu giỏi về việc trình bày bối cảnh cho nhân viên, bạn không cần chỉ đạo các chi tiết cụ thể. Bối cảnh có thể liên quan đến vấn đề cần được giải quyết hoặc hành vi."[9]

Tại Netflix, có nhiều người cùng tham gia vào quá trình ra quyết định. Đối với mỗi quyết định quan trọng, Netflix sẽ có người chịu

trách nhiệm việc đưa ra nhận định cuối cùng. Nhiệm vụ của họ là lắng nghe tất cả các quan điểm và chọn quan điểm, lập trường mà họ cho là đúng. "Một quyết định càng lớn thì việc thu thập ý kiến phản đối/tán thành càng phải rộng rãi, thường là dưới hình thức một tài liệu được chia sẻ mở," tài liệu về văn hóa công ty viết. "Tuy nhiên, chúng tôi đều hiểu rõ rằng việc đưa ra quyết định không dựa vào đa số hoặc qua bỏ phiếu."

Theo giải thích của Adrian Cockcroft – người đã làm việc sáu năm tại công ty: "Việc ra quyết định được đẩy sâu xuống các cấp dưới của công ty. Ông ấy không thích việc tự đưa ra quyết định." Ông nói rằng mọi người được hướng dẫn để làm điều đúng đắn trong một khuôn khổ linh động để đạt được mục tiêu, thay vì áp dụng các phương pháp cứng nhắc đã được định sẵn.

Cockcroft là một trong số những cựu nhân viên nói rằng Hastings có thể được coi là người luôn sử dụng cách tiếp cận "tin cậy, nhưng có kiểm chứng". Cụm từ này bắt nguồn từ một câu ngạn ngữ của Nga: *"Doveryai no proveryai"*, có nghĩa tương tự. Câu ngạn ngữ này đã trở nên phổ biến khi Tổng thống Mỹ Ronald Reagan sử dụng nó trong các cuộc đàm phán thời Chiến tranh Lạnh với Liên Xô trong thập niên 1980. Đối với Hastings, cách tiếp cận này có nghĩa là ông tin tưởng và để cho nhân viên quyền tự đưa ra quyết định, nhưng kết quả sau đó sẽ kiểm chứng những quyết định ấy.

Nhìn chung, vị CEO rất hào hứng về việc Netflix không có quá nhiều quy trình, thủ tục cố định – điều này được thể hiện qua các chính sách về nghỉ phép, chi phí cho chi tiêu trong công việc và nghỉ thai sản. Theo bộ tài liệu văn hóa ban đầu của ông, một quy trình hoặc thủ tục bị coi là tồi tệ nếu nó gây ra sự gò bó và cản trở mọi người thực hiện công việc của họ. Ví dụ: để được chi 5.000 đô-la thì phải được phê duyệt trước, hay cần có sự cho phép thì mới được treo áp phích trên tường, hoặc yêu cầu phê duyệt nhiều cấp cho các dự án và cho 10 người tham gia phỏng vấn mỗi ứng viên tiềm năng.

Tuy nhiên, vẫn có một số quy trình nhất định mà các nhân viên cần tuân theo ở công ty. Trong đó, có một quy định là phải cho đồng nghiệp biết khi nào mã được cập nhật và đảm bảo các khoản chi nằm trong ngân sách được ấn định trước. Việc tổ chức họp là một quy trình không bị lơ là. "Chúng tôi thường xuyên có nhiều loại cuộc họp; chúng tôi bắt đầu và kết thúc đúng giờ, đồng thời nội dung của các buổi họp đều được chuẩn bị kỹ lưỡng," tài liệu văn hóa nêu rõ. Netflix cho biết các cuộc họp thường là để học hỏi từ những người khác nhau và thiết lập bối cảnh thay vì để đưa ra

quyết định.

“Reed đã tạo ra một môi trường thực sự truyền cảm hứng để mọi người tự trau dồi bản thân theo hướng vượt ra ngoài chuẩn mực thông thường. Khi tham gia các cuộc họp đó, chúng tôi đã luôn chuẩn bị rất kỹ.” Mitch Lowe, một trong những phó chủ tịch ban đầu của Netflix và sau này chuyển sang điều hành MoviePass, công ty cung cấp dịch vụ đăng ký vé xem phim tại rạp, cho biết. “Ông ấy đã tạo ra một môi trường tuyệt vời, đầy cảm hứng.”

Mục đích của việc có rất ít quy trình, thủ tục như vậy là để học hỏi từ những sai lầm mà Hastings đã mắc phải tại Pure Software, và cũng để có thể linh hoạt thích ứng với các thay đổi. Để nhắc lại thì trước đây, Pure đã được điều hành theo cách trái ngược – công ty này đã đưa ra rất nhiều chính sách và quy trình mà nhân viên buộc phải tuân theo.

Ông nói với khán giả của TED: “Hồi ở Pure, mỗi khi ai đó phạm sai lầm, chúng tôi đều cố gắng đưa ra một quy trình để đảm bảo sai lầm đó không xảy ra lần nữa.” Vấn đề là chúng tôi đã cố gắng làm hệ thống hoàn hảo một cách cứng nhắc và cuối cùng chỉ có những kẻ ngốc mới muốn làm việc ở đó.” Vì vậy, theo Hastings, khi ngôn ngữ lập trình C và C+ không còn được sử dụng phổ biến nữa, công ty đã không thể nhanh chóng thích ứng và thay đổi cách hoạt động. Điều này dẫn đến thời kỳ tăng trưởng về tài chính bị chững lại và cuối cùng công ty đã bị mua lại. Với trường hợp của Netflix, khi thực tế đã chứng minh công ty này sẽ có một sức sống bền lâu nhất định, ông muốn làm mọi thứ theo cách khác đi. Sau sự cố Qwikster, Hastings cũng cho biết ông bị “ám ảnh” về việc làm thế nào để Netflix không bị giống như Kodak hay AOL – hai trường hợp tiêu biểu đã không bắt kịp những chuyển dịch lớn trong ngành, và chính bởi sự ám ảnh đó nên ông đã thúc đẩy công ty chuyển hướng quá nhanh sang mảng phát trực tuyến.

Nỗi sợ về việc bị bỏ lại phía sau là thứ được nhắc đi nhắc lại trong bộ tài liệu văn hóa hiện tại của Netflix. Bộ tài liệu nói rằng chuyện mắc sai lầm được dung thứ trong công ty vì trong phần lớn các trường hợp, những sai lầm ấy đều có thể khắc phục. Hastings tin rằng chỉ khi mọi người không sợ mắc lỗi thì sự đổi mới sáng tạo mới diễn ra được. “Chúng tôi đang ở trong một ngành kinh doanh dựa trên sự sáng tạo, chứ không phải sự an toàn. Mối đe dọa lớn theo thời gian với chúng tôi là sự thiếu đổi mới, vì vậy chúng tôi cần phải có thái độ tương đối khoan dung đối với các sai lầm.”

QUYẾT ĐỊNH LỚN

Từ trước tới nay, Mark Zuckerberg luôn dành sự kính trọng cho Reed Hastings. "Reed là một doanh nhân kiêm nhà công nghệ, người đã dẫn dắt Netflix tạo ra cuộc cách mạng thay đổi cách mọi người xem phim và truyền hình," CEO của Facebook đã nói như vậy vào tháng 6 năm 2011 khi bổ nhiệm Hastings vào hội đồng quản trị của công ty. Anh ca ngợi Hastings vì đã tạo ra một "văn hóa của sự đổi mới liên tục và nhanh chóng" và ở những thời điểm khác, anh nói rằng Hasting đã luôn là một người cố vấn tuyệt vời cho mình.

Hastings tham gia hội đồng quản trị của Facebook từ năm 2011 đến năm 2019 và cũng có chân trong hội đồng quản trị của Microsoft từ năm 2007 đến năm 2012. Ông vẫn giữ vai trò này tại Facebook ngay cả trong giai đoạn Zuckerberg tăng cường nỗ lực để biến mạng xã hội này trở thành một nền tảng phát video trực tuyến. (Hastings được cho là đã cố gắng từ chức trong hội đồng quản trị sau khi gửi một e-mail cho Peter Thiel nói rằng việc Thiel ủng hộ Donald Trump trong cuộc bầu cử tổng thống Mỹ năm 2016 là "sự nhận định tồi tệ một cách thảm họa".)[10]

Nhưng Netflix và Facebook là hai công ty rất khác nhau. Dịch vụ của Zuckerberg là miễn phí, anh ta kiếm hàng tỷ đô-la thông qua doanh thu quảng cáo và dựa vào việc mọi người cung cấp dữ liệu cá nhân, ảnh và video của mình. Trong khi đó, Netflix không có quảng cáo, nhưng tính phí thuê bao hằng tháng và sản xuất các chương trình của riêng mình. Khi Hastings gia nhập hội đồng quản trị của Zuckerberg, đã có 23 triệu người đăng ký Netflix và khoảng 750 triệu người dùng Facebook. Tại thời điểm viết cuốn

sách này, Netflix có 150 triệu thuê bao và Facebook có hơn hai tỷ người sử dụng dịch vụ mỗi tháng.

Theo John Ciancutti, không chỉ chiến lược kinh doanh mà phong cách lãnh đạo của Zuckerberg và Hastings cũng rất khác nhau. John đã làm việc cho cả hai vị CEO này, cụ thể là 12 năm tại Netflix trong nhóm kỹ thuật phụ trách các hệ thống đề xuất video và cá nhân hoá của công ty, sau đó làm việc một năm với tư cách là giám đốc kỹ thuật tại Facebook.

Zuckerberg thường được biết đến với văn phòng có vách tường làm bằng kính trong, nơi các nhân viên thường xuyên đến gặp và trao đổi với anh. Đây là nơi anh phê duyệt các quyết định và đưa ra những thay đổi sẽ được thực hiện đối với ứng dụng Facebook, cùng Instagram, WhatsApp và Messenger. Mỗi nhóm kỹ sư tới văn phòng đều muốn trao đổi rất lâu để thuyết phục sếp mình.

Theo lời của Ciancutti: "Còn đối với Reed, nếu có cảm nhận mạnh mẽ về một sản phẩm, ông ấy sẽ nói: 'Hãy thử nghiệm nó đi'. Ông ấy sẽ không bao giờ bảo một giám đốc sản phẩm: 'Anh không thể làm thế này, anh phải làm thế kia.'" Nếu có bất cứ sự bất đồng nào, Hastings sẽ nói rằng cả hai phương án đều cần được thử nghiệm và phương án nào tỏ ra có hiệu quả nhất sẽ có nhiều khả năng được thông qua hơn. "Thực sự là có một văn hóa thử nghiệm mạnh mẽ mà Reed đã góp phần thúc đẩy và tận dụng để có thể tác động đến sản phẩm mà không phải áp đặt từ trên xuống như các công ty khác vẫn làm."

Tuy nhiên, cũng có một số điểm tương đồng trong phong cách quản lý giữa Hastings và Zuckerberg. Cả hai đều tổ chức các cuộc họp hằng tuần vào chiều thứ Sáu để nói với nhân viên (một số là gặp trực tiếp nhưng hầu hết là qua video) về những thông báo sắp đưa ra và trả lời những câu hỏi được nhân viên đặt ra nhiều nhất.

Một số nhân viên và đồng nghiệp cũ của Hastings đã mô tả ông là người tự tin vào khả năng kiểm soát công ty của mình. Họ nói rằng ông có sức lôi cuốn, trình bày rõ ràng các lập luận của mình.

Nirmal Srinivasan gia nhập Netflix vào năm 2000 với tư cách là kỹ sư phần mềm cấp cao trong nhóm marketing. Tính đến thời

điểm cô rời đi 14 năm sau đó, cô đã làm việc trên tất cả các lĩnh vực thuộc dịch vụ đăng ký và thanh toán của công ty. Cô nói trong những năm đầu, Hastings từng biết rõ về tất cả nhân viên của mình và rất quan tâm đến những gì họ đang làm. Ông thỉnh thoảng ghé vào các bộ phận để hỏi han về công việc hiện tại và có thể lưu lại đó tận 15 phút để tìm hiểu sâu về những phức tạp trong công việc.

“Bàn tay và khối óc của ông ấy có ở trong mọi sản phẩm của công ty,” cô nói trong một cuộc phỏng vấn. “Không có thứ gì bị ông ấy coi là không quan trọng cả.” Qua thời gian làm việc tại công ty, cô nhận ra Hastings ngày càng tin tưởng vào các năng lực và khả năng ra quyết định của bản thân. Một số nhân viên và đồng nghiệp cũ của Hastings đã mô tả ông là người tự tin vào khả năng kiểm soát công ty của mình. Họ nói rằng ông có sức lôi cuốn, trình bày rõ ràng các lập luận của mình và mặc dù đã luôn làm rất tốt rồi, nhưng khả năng nói trước công chúng của Hastings vẫn ngày càng trở nên tốt hơn.

Cô nói: “Khi người lãnh đạo của bạn đưa ra lựa chọn thường luôn đúng đắn, dù không phải tất cả mọi lần, bạn bắt đầu tin tưởng vào điều này. Đó là những gì tôi nghĩ Reed Hastings đã thể hiện, bạn có thể nhìn vào những điều ông ấy đã đạt được. Ông ấy đã quyết tâm đầu tư vào những mảng chưa hề ăn khách một khi tin rằng đó là hướng đi đúng.”

Hastings không phải lúc nào cũng đúng khi đưa ra những quyết định lớn. Trong suốt 20 năm ông điều hành công ty, không phải mọi thứ đều suôn sẻ. sai lầm gây sửng sốt nhất chính là Qwikster.

Một ví dụ tiêu biểu mà cô đưa ra là khi Netflix quyết định chuyển trang web và dịch vụ phát trực tuyến của mình sang cơ sở hạ tầng của Amazon.

Thông qua Amazon Web Service (AWS), một nhà cung cấp dịch vụ lưu trữ đám mây, Netflix đã chuyển sang điều hành từ xa đối với trang web cùng công nghệ phát trực tuyến của mình. Amazon giúp giải quyết vấn đề nhu cầu xem và dung lượng cần có đối với trung tâm dữ liệu, còn Netflix thì tập trung vào dịch vụ của mình.

Netflix bắt đầu sử dụng AWS vào khoảng năm 2009 và Srinivasan cho biết chính Hasting đã đưa ra quyết định chuyển sang AWS.

Cô nói rằng đó là quyết định mà ông đã áp đặt từ trên xuống và không phải tất cả các kỹ thuật viên đều ủng hộ. "Không ai tin vào ý tưởng đó, rất nhiều người không thích điều đó, chúng tôi đều như vậy." Cô nói thêm rằng về sau khi nhìn lại, đó lại là một quyết định rất đúng đắn. Hiện nay, Netflix sử dụng AWS cho tất cả dịch vụ của mình – mặc dù phần video được phân phối thông qua mạng Open Connect của riêng mình. Hastings cùng các giám đốc của ông đã đứng trên sân khấu tại những hội nghị về công nghệ của Amazon để nói về tính hữu ích của nó.

Điều hiển nhiên là Hastings không phải lúc nào cũng đúng khi đưa ra những quyết định lớn. Trong suốt 20 năm ông điều hành công ty, không phải mọi thứ đều suôn sẻ. Thứ văn hóa ông xây dựng đã dẫn đến việc phần lớn các cuộc tranh cãi được giữ kín trong nội bộ của công ty, rất ít chi tiết bị rò rỉ ra ngoài. Sai lầm gây sửng sốt nhất chính là Qwikster. Netflix cũng không có nhiều vụ bê bối như các công ty công nghệ lớn khác – chẳng hạn như Google và Facebook – bởi công việc của họ nhẹ nhàng và "lành tính" hơn. Sản xuất phim và chương trình truyền hình không phải là một công việc kinh doanh đặc biệt gây tranh cãi và không có nhiều dữ liệu cá nhân có thể bị lạm dụng hoặc bán cho những bên có mục đích xấu. Tất nhiên, trong những năm gần đây, Netflix cũng không né tránh các vấn đề phức tạp. Loạt phim *13 Reasons Why* (13 lý do vì sao) đã mô tả những hành vi tự sát và lạm dụng tình dục – một số nhà bình luận cho rằng những cảnh này gây hiệu ứng tâm lý quá mạnh. Đội ngũ sản xuất lập luận rằng bộ phim chỉ cố gắng phản ánh một phần những việc xảy ra trong thế giới thực. Trong một động thái khác, Netflix cùng Disney đã đe dọa rút các nhóm sản xuất của mình ra khỏi tiểu bang Georgia (Mỹ) sau khi tiểu bang này đề xuất những điều luật chống phá thai rất hà khắc.

Tuy vậy, các nhân viên cũ của Hastings nói rằng ông thường đúng khi đưa ra những quyết định lớn. Ông đã chọn đúng thời điểm để chuyển sang cung cấp dịch vụ phát trực tuyến. Việc Netflix không sản xuất thiết bị phần cứng của riêng mình cũng là một quyết định hợp lý. Tom Dillon, Giám đốc vận hành của Netflix từ năm 1999 đến năm 2006, cho biết Hastings để nhân viên cấp cao của mình tự chịu trách nhiệm về việc hoàn thành các mục tiêu của họ. "Reed nói: 'Anh/chị chính là người đang phụ trách công việc này, tôi mong rằng anh/chị sẽ đưa ra quyết định đúng đắn.'" Đối với những cuộc họp một đối một, diễn ra hằng tuần (nhưng trong

những thời kỳ bận rộn thì có thể là vài lần một tuần), Hastings sẽ đến văn phòng của Dillon để trò chuyện về các ưu tiên của mỗi người.

Dillon mô tả Hastings là người có phương pháp và luôn phân tích tình hình, và ông luôn mong đợi nhân viên nghĩ tới tất cả các giải pháp khả thi cho nhiệm vụ mà họ đang thực hiện: "Ông ấy buộc bạn phải thực sự xem xét mọi lựa chọn. Còn nếu bạn chưa làm điều đó, Hastings chắc chắn sẽ tự mình đề xuất một trong số những lựa chọn khả thi và đó sẽ luôn là lựa chọn đúng." John Ciancutti, người đã làm việc 12 năm tại Netflix và được thăng chức lên phó chủ tịch, cũng chia sẻ quan điểm này:

"Bạn phải luôn chú tâm vào những gì mình đang phụ trách mỗi ngày. Tất cả những gì bạn nghĩ tới là công việc của mình, sau đó bạn sẽ có cuộc gặp gỡ trực tiếp hằng tháng với Reed và ông ấy sẽ có một vài chia sẻ sâu sắc. Đây là điều ông ấy suy nghĩ trong một tiếng đồng hồ mỗi tháng, ông ấy sẽ đưa ra một cái nhìn thấu đáo và bạn sẽ nghĩ: Tại sao mình lại chưa nghĩ đến điều đó? Tại sao mình lại không lường trước được điều đó?" Dillon cho biết thêm: "Ông ấy cũng không chịu được những kẻ ngốc. Nói cách khác, nếu bạn gặp Reed và nói ra những điều ngu ngốc một cách quá hiển nhiên, ông ấy sẽ nói thẳng với bạn như thế luôn."

Hastings có quan điểm rõ ràng về chiến lược của một công ty. "Điều hầu hết mọi người không hiểu là: xây dựng chiến lược là một công việc gây đau nhức," ông nói trong một hội nghị do tờ

New Yorker tổ chức vào năm 2016.[11] Theo Hastings, nếu chỉ cố gắng lập kế hoạch và ra quyết định một cách an toàn, tập trung vào những điều sẽ xảy ra trong các tuần, tháng và năm sắp tới thì đó không phải là xây dựng chiến lược kinh doanh.

Thay vào đó, một chiến lược phải là một thứ gì đó không dễ dàng. "Nếu chiến lược đặt ra không gây đau nhức một cách sâu sắc cho bạn, vẫn mang lại cảm giác dễ chịu, thì bạn vẫn chưa có tầm nhìn chiến lược lắm đâu." Trong buổi nói chuyện, ông đã sử dụng một phép ẩn dụ trong lĩnh vực quân sự để mô tả nỗi đau. Ông nói rằng nếu bạn đang chiếm ưu thế và kiểm soát, với lực lượng đông đảo hơn đối thủ, thì bạn không cần phải có chiến lược vì bạn đằng nào cũng chiến thắng.

"Nếu chiến lược đặt ra không gây đau nhức một cách sâu sắc cho bạn, vẫn mang lại cảm giác dễ chịu, thì bạn vẫn chưa có tầm nhìn chiến lược lắm đâu." Trong buổi nói chuyện, ông đã sử dụng một phép ẩn dụ trong lĩnh vực quân sự để mô tả nỗi đau. ông nói rằng nếu bạn đang chiếm ưu thế và kiểm soát, với lực lượng đông đảo hơn đối thủ, thì bạn không cần phải có chiến lược vì bạn đằng nào cũng chiến thắng.

Theo Hastings, một người không có những nguồn lực khổng lồ thì cần phải có chiến lược. Điều này về cơ bản có nghĩa là việc xây dựng chiến lược đồng nghĩa với chấp nhận rủi ro và đưa ra các quyết định có thể không mang lại thành quả. "Thực sự, chiến lược là danh sách gồm tất cả những điều bạn đang không làm," Hastings nói. Đối với Netflix, ông cho biết, danh sách này gồm những việc như cung cấp các chương trình thể thao và truyền hình trả tiền theo lượt xem. Ông lập luận rằng công ty có thể làm được những điều này nhưng về mặt chiến lược, họ đã quyết định không làm và thay vào đó tập trung vào các lĩnh vực chính là truyền hình và phim ảnh.

8

Sự thống trị toàn cầu

Vào buổi sáng ngày 6 tháng 1 năm 2016, ở sâu bên trong khách sạn Venice sang trọng tại Las Vegas, Hastings trông rất thoải mái và hài lòng. Bước lên sân khấu trong Hội trường Palazzo chật kín với sức chứa 7.500 người, vị CEO này mặc một bộ quần áo quen thuộc: một chiếc quần jean sẫm màu, thắt lưng, áo sơ mi màu hoa cà và áo khoác giả vest. Như thường lệ với những lần xuất hiện trước công chúng của mình, Hastings nhanh chóng điểm qua lịch sử của ngành truyền hình: từ "phép màu" của chiếc tivi đen trắng bắt đầu từ giữa những năm 1930; đến việc phát minh ra cuộn băng VHS và cuối cùng là sự ra đời của tính năng phát trực tuyến theo yêu cầu.

"Truyền hình Internet cho phép chúng ta định nghĩa ra những gì là có thể" – Hasting tự tin nói như vậy khi tán dương sức mạnh của việc cho phép khách hàng có thể ấn chọn và xem những gì họ muốn vào thời điểm họ muốn.[1] 40 phút đầu tiên của cuộc họp báo tại Triển lãm Điện tử Tiêu dùng hằng năm diễn ra tương đối buồn tẻ. Hastings trình bày cực kỳ tỉ mỉ về sự phát triển thành công của Netflix, bắt đầu từ việc giới thiệu tính năng phát trực tuyến vào năm 2007 cho tới thành tích 74 triệu thuê bao vào thời điểm ấy. Sau đó, ông trả lại sân khấu cho giám đốc nội dung của mình là Ted Sarandos để Ted dẫn dắt một cuộc thảo luận với một số diễn viên của Netflix.

Truyền hình Internet cho phép chúng ta định nghĩa ra những gì là có thể.

Reed Hasting

> Netflix đã tăng số lượng quốc gia nơi dịch vụ của mình được cung cấp lên 190. dịch vụ của Netflix hiện được tiếp cận ở khắp mọi nơi.

Tuy nhiên, ngày này được kỳ vọng là một trong những ngày quan trọng nhất trong thời đại của Netflix về mảng phát trực tuyến và là một ngày cực kỳ quan trọng cho sự tiếp tục tồn tại của công ty. Sau phần thảo luận, Hastings xuất hiện trở lại sân khấu trong năm phút cuối cùng của sự kiện, đứng trước màn hình đang chạy liên tục hình ảnh về những phim được cho là lớn nhất từ trước đến nay: *Orange Is the New Black, House of Cards, Narcos, Jessica Jones.*

Với tốc độ nói nhanh hơn, ông đổi hướng. "Trong khi chúng tôi đang ở đây trên sân khấu này, dịch vụ của Netflix đã được kích hoạt ở Azerbaijan," Hastings nói. "Ở Việt Nam," ông tiếp tục, cố tình nói những câu ngắn gọn, ngắt quãng dứt khoát. "Ở Ấn Độ. Ở Nigeria. Ở Ba Lan. Ở Nga. Ở Ả Rập Saudi. Ở Singapore. Ở Hàn Quốc. Ở Thổ Nhĩ Kỳ. Ở Indonesia và 130 quốc gia mới." Các kỹ sư hậu trường của Netflix đã hoàn thành giai đoạn cuối cùng của quá trình ra mắt trên toàn cầu. Trong khi Hastings phát biểu, công ty của ông đã tăng số lượng quốc gia nơi dịch vụ của mình được cung cấp lên 190. Dịch vụ của Netflix hiện được tiếp cận ở khắp mọi nơi. Mọi người bắt đầu chú ý ngay lập tức, khi Reuters đăng một dòng tweet thông báo tin nóng hổi rằng Netflix đã có mặt ở Ấn Độ trước khi Hastings công bố điều đó trên sân khấu.

Nhưng kế hoạch lớn của Hastings để đưa Netflix có mặt ở khắp mọi nơi trên thế giới đã được thực hiện trong một thời gian dài trước đó. Vào khoảng năm 2004-2005, Hastings lên kế hoạch xây dựng cơ sở quốc tế đầu tiên của mình. Vào thời điểm đó, chưa có dịch vụ phát trực tuyến và công ty chỉ tập trung vào việc cho khách hàng ở Mỹ thuê đĩa DVD. Nước Anh được chọn để trở thành điểm đến thứ hai của công ty. Vào thời điểm đó, Blockbuster, Screenselect và Lovefilm đang thống trị thị trường cho thuê phim ảnh tại đây.

Hastings không chỉ nghĩ về việc ra mắt: các kế hoạch đã được triển khai đến mức độ như thể là nó sắp xảy ra. Tom Dillon, cựu giám đốc điều hành của Netflix, đã tham gia rất sâu vào dự án chuyển dịch vụ DVD của công ty ra nước ngoài lần đầu tiên.

“Tôi đã đến Anh để bắt đầu hoạt động của công ty và đã thuê một nhà kho, nhân viên, chúng tôi đã mua tất cả các bộ phim,” ông nói trong một cuộc phỏng vấn. Nhân viên của Netflix đã tiến hành phân tích xem nơi nào ở Anh là thuận tiện nhất để cho phép một lượng lớn khách hàng lấy được đĩa trong vòng một ngày kể từ khi đặt hàng. Cuối cùng, họ chọn vùng trung tâm của nước Anh.

Sau đó, Hastings rút lại kế hoạch và Netflix vẫn chỉ hiện diện ở Mỹ. Dillon nói: “Thực tế, chỉ còn vài ngày nữa là chúng tôi sẽ bắt đầu ra mắt. Cuối cùng, chúng tôi lại quyết định từ bỏ hoàn toàn thị trường ở Anh vì có tin đồn, hoặc vì chúng tôi tin là như thế, rằng Amazon sẽ nhảy vào thị trường ở Mỹ, và chúng tôi cần dồn toàn lực để chiến đấu với Amazon.”

Việc mở rộng ra quốc tế đã bị trì hoãn trong nhiều năm. Khi nhìn lại, động thái này có lẽ là đúng đắn; việc phát triển năng lực hậu cần cho dịch vụ cho thuê DVD sẽ nặng và tốn kém hơn nhiều so với việc tập trung gây dựng cơ sở cho một dịch vụ phát trực tuyến sẽ được sử dụng rộng rãi. (Dillon nói việc không triển khai hoạt động ở Anh là quyết định đúng đắn từ Hastings.) Các đĩa DVD cần được kiểm tra chất lượng, đóng gói và thay thế liên tục khi hỏng – công ty cũng sẽ cần một khoảng không gian vật lý và các nhân viên (hoặc robot) để thực hiện những nhiệm vụ này. Suy cho cùng, có thể là những tin đồn về việc ra mắt dịch vụ cho thuê của Amazon đã cứu Netflix khỏi cơn đau đầu mang tên DVD trong một thị trường ngày càng cạnh tranh khốc liệt hơn.

Mãi cho đến nhiều năm sau, khi Netflix đã có chỗ đứng vững chắc hơn, Hastings mới quay trở lại với việc mở rộng ra quốc tế. Đến tháng 4 năm 2010, công ty đã có được 14 triệu thuê bao và họ lên kế hoạch thuê một giám đốc quản lý sản phẩm để dẫn dắt sự phát triển trên toàn cầu. Tại thời điểm này, công ty đã phát trực tuyến được ba năm và giải quyết được một số điểm cồng kềnh trong hệ thống của mình – mặc dù còn lâu mới đạt tới mức hoàn hảo.

Hastings đã chọn Canada cho lần ra mắt dịch vụ phát trực tuyến đầu tiên ở bên ngoài nước Mỹ và Netflix đã bắt đầu hoạt động ở đó từ tháng 9 năm 2010 (với giá 7,99 đô-la một tháng). Gần như ngay lập tức, vấn đề tất yếu về quyền phát trực tuyến đã xuất hiện: các nhà bình luận cảnh báo rằng tuy ba phần đầu tiên của phim *Mad Men* (Gã điên) đã sẵn sàng để phát trực tuyến, nhưng họ lại không thể xem phần thứ tư; và một điều bất tiện nữa là: khác với Netflix phiên bản Mỹ, ở Canada họ không thể xem bất kỳ tập nào của loạt phim *Glee* (Đội hát trung học).

Việc ra mắt cũng không diễn ra đúng như kế hoạch. Các ký giả phát hiện ra công ty đã thuê thêm người để tham dự sự kiện báo chí của mình và đưa cho họ một kịch bản có sẵn để nói về sự phấn khích của mình khi Netflix ra mắt ở đây. Người phát ngôn của công ty đã phải đưa ra lời xin lỗi. Sau đó, Hastings lại phạm phải một sai lầm hiếm hoi trước công chúng. Khi trả lời câu hỏi từ tờ *Hollywood Reporter* về việc phát trực tuyến ở Canada có giá rẻ hơn 1 đô-la so với phát trực tuyến của Mỹ, ông nói đùa: "Anh có biết gì về việc người Mỹ chẳng theo dõi những gì đang diễn ra trên thế giới không? Chúng tôi sẽ kiểm tra việc này, nhưng người Mỹ hay tự coi họ là trung tâm của vũ trụ."[2] Một ngày sau, ông tự nói rằng nhận xét đó là một bình luận "kỳ cục" trong một bài đăng trên blog và đưa ra lời xin lỗi.

Sau Canada, việc mở rộng thị trường tiến triển rất nhanh chóng: Netflix có mặt ở 43 quốc gia Mỹ Latinh vào năm 2011, sau đó là Anh, Pháp, Đức, Áo, Thụy Sĩ, Bỉ, Luxem-bourg, rồi đến Úc và New Zealand trước khi diễn ra buổi triển khai sản phẩm với quy mô hàng loạt từ tổ hợp khách sạn Venetian (Las Vegas) vào năm 2016.

Để có thể phát trực tuyến ở gần 200 quốc gia trên thế giới, Netflix đã tạo ra cơ sở hạ tầng riêng. Khi làm việc với các nhà mạng Internet, công ty đã cài đặt các hộp thiết bị Open Connect trong các trung tâm dữ liệu. Các hệ thống này đóng vai trò bộ nhớ đệm được bản địa hóa của Netflix: trong những khung giờ không phải cao điểm, Open Connect sẽ tải xuống những nội dung mà thuật toán của Netflix dự đoán phần lớn mọi người ở mỗi địa điểm sẽ muốn xem. Sau đó, hễ khi nào có người nhấn nút Play, các video đó sẽ sẵn sàng phát trực tuyến.

Khi Netflix mở rộng sự hiện diện đến con số 130 quốc gia, tạp chí WIRED cho biết công ty đã thực hiện điều này với bốn hộp thiết bị Open Connect.[3] Các hộp này nằm ở Dubai, Singapore, Hồng Kông và Johannesburg. Giờ đây, khi Netflix đã tăng lượng thuê bao của mình trên thị trường toàn cầu, số lượng các hộp Open Connect cũng tăng vọt theo. Hiện có hàng nghìn hộp như vậy trên khắp thế giới và chúng cung cấp 100% nội dung video của Netflix cho người xem.

Tuy nhiên, có một khu vực rất rộng lớn nhưng lại không có bất cứ hộp Open Connect nào được lắp đặt, đó là Trung Quốc. Tại quốc gia đông dân nhất trên thế giới này không hiện diện bất kỳ phiên bản nào của dịch vụ phát trực tuyến mà Hastings cung cấp. Netflix chưa bao giờ "bẻ khóa" được Trung Quốc để nắm lấy 1,3 tỷ

thuê bao tiềm năng của đất nước này.

Đó là thị trường mà các công ty công nghệ lớn khác đều muốn thâm nhập: trong những năm gần đây, cả Facebook và Google đều được cho là đang rất nỗ lực tạo ra các phiên bản dịch vụ kèm bộ lọc để luồn lách qua được những lệnh cấm của Trung Quốc. Khi những nỗ lực của Google, với tên gọi là Dự án Dragonfly, bị tiết lộ bởi *The Intercept* – một trang web chuyên về mảng tin điều tra – vào năm 2018, các nhân viên tại Google đã phản ứng dữ dội vì cho rằng sự kiểm duyệt không phù hợp với các nguyên tắc của công ty.[4] Vấn đề nằm ở chỗ các quy tắc và kiểm duyệt nghiêm ngặt mà Trung Quốc đòi hỏi. Nếu các công ty không chấp nhận để cho cơ quan kiểm duyệt phía Trung Quốc phê duyệt nội dung, cả công ty sẽ không được cấp giấy phép kinh doanh.

Hastings từ lâu đã mong muốn đưa Netflix thâm nhập thị trường Trung Quốc, nhưng đến nay vẫn chưa tìm ra con đường chính thức để khởi động dịch vụ phát trực tuyến ở đó. Vào năm 2015, Hastings cho biết Netflix đang làm việc để tạo ra một dịch vụ "khiêm tốn" ở Trung Quốc. Một năm sau, trong một cuộc phỏng vấn với trang web công nghệ Recode, Hastings cho biết công ty đã và đang nói chuyện với cơ quan quản lý Internet của Trung Quốc (Tổng cục Phát thanh-Điện ảnh-Truyền hình Trung Quốc – SARFT) để xây dựng các mối quan hệ cần thiết.[5] Những nỗ lực này sau cùng đã không đem lại kết quả. Hastings cho biết tại hội nghị thường niên của Recode vào năm 2017: "Có lẽ chúng tôi đã đánh giá sai tình hình. Chúng tôi từng lạc quan, nhưng rồi sự lạc quan đó đã từ từ bị đánh bại."[6]

Tuy nhiên, Hastings vẫn chưa chịu từ bỏ hoàn toàn. Thay vì tung ra một phiên bản Netflix bị kiểm duyệt, công ty đã chọn cách bán video dựa trên sự cấp phép. Đến cuối tháng 4 năm 2017, công ty đã ký một thỏa thuận với nền tảng video iQiyi, thuộc sở hữu của gã khổng lồ công nghệ Baidu, để cung cấp một số phim thuộc dòng phim Originals (phim nguyên bản) của mình. Netflix cho biết trên trang web của mình, "những kỳ vọng từ thỏa thuận của chúng tôi khá khiêm tốn", đồng thời giới thiệu *Stranger Things* (Cậu bé mất tích) và *Black Mirror* (Gương đen) là hai bộ phim có thể sẽ được phát sóng cho khán giả Trung Quốc.[7]

Và vào năm 2017, để tiếp tục nỗ lực thâm nhập thị trường Trung Quốc của mình, Netflix cũng thông báo họ đã cho lưu hành bộ phim đầu tiên thuộc về dòng phim nguyên bản (Original) và bằng tiếng Trung – đó là loạt phim vượt ngục có tựa đề tiếng Anh là Bardo (tiếng Trung: 擺渡身). Giống như các phim khác thuộc dòng

Original, tất cả mọi thuê bao đăng ký dịch vụ phát trực tuyến đều có thể xem bộ phim này. Công ty còn mua bản quyền một số chương trình từ nền tảng video trực tuyến iQiyi và một nhà sản xuất khác của Trung Quốc là YouKu Tudou, thuộc sở hữu của Alibaba. Vì vậy, mặc dù không được phép hoạt động ở Trung Quốc với tư cách là một dịch vụ độc lập, nhưng Netflix cũng sẽ không hoàn toàn bị gạt ra rìa trong cuộc chiến xâm nhập thị trường này.

SỰ NỔI LÊN CỦA DÒNG PHIM NGUYÊN BẢN

Hãy thử bật Netflix lên và bạn sẽ được chào đón bởi vô số lựa chọn – hầu hết mọi người sẽ duyệt qua khoảng 40–50 tiêu đề phim trước khi quyết định sẽ xem phim nào. Mỗi bộ phim/chương trình được thể hiện bằng một thẻ hình chữ nhật để khi người dùng chọn vào, nó sẽ bắt đầu phát một đoạn giới thiệu ngắn để thu hút người xem. Các lựa chọn dường như bất tận xuất hiện và thường sẽ có cả các thể loại chương trình/phim lạ, ít phổ biến, ví dụ như: Escapist Reality TV (truyền hình thực tế thoát ly thực tại), Women Who Rule the Screen (những người phụ nữ làm chủ màn ảnh), Wine & Beverage Appreciation (thưởng thức rượu và đồ uống) và Brain Food Docs (phim tài liệu làm "thực phẩm" cho não bộ).

Hãy thử bật Netflix lên và bạn sẽ được chào đón bởi vô số lựa chọn – hầu hết mọi người sẽ duyệt qua khoảng 40–50 tiêu đề phim trước khi quyết định sẽ xem phim nào.

Netflix sử dụng các tên thể loại phim/ chương trình khác nhau để chia người xem theo từng nhóm và sẽ giới thiệu cho họ về chương trình mà họ có thể muốn xem. Hastings nói rằng kịch bản lý tưởng là mọi khách hàng đều được giới thiệu một vài chương trình mà họ thấy là không thể không xem. (Có điều, tâm trạng của con người lại phức tạp hơn thế.)

Trong mỗi thể loại, mà rõ nhất là trong những thể loại lớn nhất, có một sự thay đổi đã và đang diễn ra. Giờ đây, khi kéo chuột qua danh sách các lựa chọn, bạn sẽ thấy ngày càng có một chủ đề phổ biến: ở góc trên cùng bên phải của thẻ hiển thị sẽ là logo Netflix màu đỏ tươi, đứng ngạo nghễ trên đầu phần nội dung phim.

Netflix sử dụng các tên thể loại phim/ chương trình khác nhau để chia người xem theo từng nhóm và sẽ giới thiệu cho họ về chương trình mà họ có thể muốn xem.

Việc gắn rõ logo thương hiệu như vậy là để bạn biết rằng bạn đang chuẩn bị xem một bộ phim của dòng Netflix Original. Cái tên này được khoác lên mình một nét kỳ bí nào đó vì có nhiều cách diễn giải khác nhau về định nghĩa của dòng phim này. Cụ thể, dòng Original không chỉ bao gồm các chương trình mà Netflix đã sản xuất hoặc đồng sản xuất, mà còn cả những chương trình mà Netflix đã mua độc quyền. Ngoài ra, phim được xếp vào dòng Original ở quốc gia này có thể lại không thuộc vào dòng Original ở quốc gia khác.

Hastings cùng công ty mình đã bắt đầu thử nghiệm với dòng phim Original khi công ty đang còn ở quy mô rất khiêm tốn. "Chúng tôi đã thử vào đầu năm 2005 trên cơ sở dịch vụ cho thuê DVD, lúc đó chúng tôi chỉ có năm triệu thuê bao," Hastings nói với một lớp học của Đại học Stanford vào năm 2015.[8]

Một trong những tác phẩm thuộc dòng Original đầu tiên mà Netflix tham gia sản xuất là bộ phim đầu tay của hai nhà làm phim độc lập là Mark và Jay Duplass. Hastings đã trao cho Giám đốc nội dung Ted Sarandos – người giám sát việc mua sắm đĩa DVD vào thời điểm đó – khoảng 100.000 đô-la để ký và quảng bá hình ảnh của những bộ phim điện ảnh cũng như phim tài liệu đầy hứa hẹn mà ông đã xem tại Liên hoan phim Sundance – một sự kiện diễn ra hằng năm tại thành phố Salt Lake, quy tụ các bộ phim độc lập (không phải do các hãng phim lớn thực hiện).

Những lựa chọn đầu tiên của Sarandos bao gồm phim *The Puffy Chair* của anh em nhà Duplass – một tác phẩm nhỏ với chi phí sản xuất chỉ 15.000 đô-la, phản ánh các mối quan hệ giữa gia đình và bạn bè. Với thương hiệu Red Envelope Entertainment, Netflix bắt đầu phân phối độc quyền hơn 100 bộ phim độc lập. Họ đã gặt hái được một số thành công ban đầu trong mảng kinh doanh này. Netflix đã phát hành DVD của *Born into Brothels* (Sinh ra trong nhà thổ), một bộ phim khám phá cuộc sống của những cô gái điếm và con cái của họ ở Calcutta, sáu tháng trước khi bộ phim này đoạt giải Oscar cho hạng mục Phim tài liệu hay nhất. Kế đến là bộ phim hài lãng mạn *Nice Guys Sleep Alone* (Trai tốt ngủ một mình). Thông qua hệ thống gợi ý của mình, Netflix có thể giới

thiệu những tựa phim mới, chưa từng được biết tới cho các thuê bao có sở thích tương tự.

Sarandos có tham vọng lớn dành cho Red Envelope Entertainment, và từng nói với tạp chí *WIRED*: "Cuối cùng, chúng tôi sẽ đến Sundance và nói: 'Chúng tôi có thể mua mọi thứ. Chúng tôi sẵn sàng thỏa thuận để mua mọi bộ phim.'"[9] Sau những thành công ban đầu, Netflix bắt đầu lên kế hoạch tài trợ cho việc sản xuất các tựa phim mới. Tuy nhiên, mọi việc đã không diễn ra theo kế hoạch. Năm 2008, Red Envelope đã phải dừng hoạt động – lúc đó họ đang thuê khoảng 50 nhân viên. Tại sao nó đóng cửa? Netflix cho biết dịch vụ này đang "đụng độ với các xưởng sản xuất phim đối tác" trong những cuộc họp bàn về việc mua bản quyền phim và chương trình truyền hình.

Vài tháng trước khi diễn ra sự cố Qwikster vào năm 2011, Hasting đã chơi canh bạc là quay trở lại kế hoạch ban đầu. Nếu có thể tạo ra các chương trình mới mà họ độc quyền sở hữu bản quyền, công ty sẽ bớt phụ thuộc vào việc mua giấy phép cho những tựa phim khác. Đó là một canh bạc lớn, nhưng với việc công ty ngày càng tập trung hơn vào mảng phát trực tuyến, họ sẽ cần nhiều chương trình hơn để có thể cung cấp cho tất cả các thuê bao cùng một lúc.

Vào ngày 6 tháng 2 năm 2012, một năm trước khi bộ phim chính trị kinh điển House of Cards (Sóng gió chính trường) lên sóng, bộ phim thuộc dòng Original đầu tiên của Hastings là *Lilyhammer* (Nhân chứng còn lại) đã được phát hành. *Lilyhammer* lấy bối cảnh tại thị trấn nhỏ cùng tên của Na Uy và là một phần phụ của bộ *The Sopranos* (Gia đình Sopranos). Steven Van Zandt, diễn viên thủ vai Silvio Dante trong *The Sopranos*, được chọn để đóng vai chính trong *Lilyhammer*.

Một trong những bài đánh giá đầu tiên về *Lilyhammer* đến từ tờ *Hollywood Reporter*. Tờ báo này chỉ đưa ra lời khen qua loa – gọi nó là một bộ phim "hơi kỳ lạ nhưng có tiềm năng".[10] Hầu hết những chỉ trích trong đó đều nhắm vào việc đặt nhân vật của Van Zandt ở Na Uy; người ta nói rằng anh ấy dường như không có cảm giác tự nhiên lắm và có nhiều băn khoăn xung quanh việc nhân vật của anh ta hiểu được bao nhiêu phần của ngôn ngữ bản địa. *Lilyhammer* không chỉ có vai trò quan trọng như một thử nghiệm ban đầu và giúp mở đường cho *House of Cards*, nó còn giới thiệu đến công chúng một khái niệm mới. Netflix đã tung tất cả tám tập đầu tiên cùng lúc, và đây là cách thức mà họ đã và đang áp dụng với phần lớn các phim hiện nay của mình.

Dù có những điểm thiếu nhất quán trong bộ phim, Netflix vẫn cho chiếu hết ba phần của nó. Nhưng đánh giá ban đầu của *Hollywood Reporter* đã đưa ra một nhận xét quan trọng: "Nếu dịch vụ cho thuê/phát trực tuyến muốn cạnh tranh nghiêm túc và lấn át được các mạng hoặc kênh truyền hình cáp, nó cần đưa ra nhiều lựa chọn hơn, đồng thời các lựa chọn đó còn phải tốt hơn nhiều nữa."

House of Cards chính là thách thức thực sự đầu tiên mà Netflix đặt ra đối với các mạng lưới truyền hình lâu đời. Công ty đã chi 100 triệu đô-la cho hai phần đầu của bộ phim. Đây là một rủi ro lớn nhưng Netflix tự tin rằng bộ phim sẽ được hưởng ứng tích cực, dựa trên những dữ liệu có được, và công ty đã củng cố thêm niềm tin này bằng cách chi tiền. Hastings nói rằng công ty đã "trả nhiều tiền hơn bất kỳ ai khác" cho các quyền khai thác ban đầu. Vào thời điểm đó, công ty đang tranh gói thầu với HBO cho chương trình của Kevin Spacey. Trong một bước đi hiếm hoi, họ đã đọc toàn bộ kịch bản của chương trình, so sánh nó với phiên bản gốc của Anh và đặt hàng sản xuất hai phần của bộ phim. Mô hình này đã phá vỡ cách tiếp cận truyền thống là đặt hàng sản xuất một tập thử nghiệm và kiểm chứng với khán giả trước, rồi mới cam kết sản xuất một bộ phim truyền hình đầy đủ.

"Đó là một phần không hề nhỏ trong ngân sách của chúng tôi," Hastings nói trong một hội nghị truyền thông ở Berlin năm 2015. "Chúng tôi tranh luận qua lại, gần như đã quyết định sẽ không làm điều đó, chúng tôi nghĩ nếu mình không thể bỏ tiền ra cho khoản này vì việc kinh doanh không tiến triển tốt thì sao?"[11] Bất chấp việc sẽ phải chi nhiều tiền, Sarandos vẫn thuyết phục được Hastings rằng năm 2010 là thời điểm thích hợp để bắt đầu đầu tư vào phim truyền hình vì công ty đã và đang chi một số tiền lớn để mua quyền phát trực tuyến các chương trình.

Và việc Hastings quyết định hậu thuẫn cho hướng đi đó là một điều đúng đắn. Vào năm 2018, Netflix đã chi 12 tỷ đô- la cho mảng nội dung và dự kiến đến cuối năm đó sẽ sản xuất được 1.000 phim thuộc dòng Original. Có một vài lý do khiến dòng phim Original đạt được thành công sau năm 2012 (khi Lilyhammer được phát hành), khi so sánh với việc đóng cửa Red Envelope bốn năm trước đó.

House of Cards chính là thách thức thực sự đầu tiên mà Netflix đặt ra đối với các mạng lưới

truyền hình lâu đời. công ty đã chi 100 triệu đô-la cho hai phần đầu của bộ phim.

Lý do đầu tiên: dịch vụ phát trực tuyến giờ đây đã phát triển. Lý do thứ hai, Netflix đã đạt đến một khối lượng tới hạn. Đến năm 2013, khi mùa đầu tiên của *House of Cards* công chiếu, doanh nghiệp của Hastings đã đạt 44 triệu thuê bao trên khắp thế giới và khách hàng của họ chủ yếu xem các chương trình trực tuyến nhiều hơn là thuê DVD (dịch vụ chỉ có ở Mỹ). Việc Netflix sở hữu các quyền sử dụng và khai thác đối với dòng Original có nghĩa là Netflix có thể phát hành chúng đồng thời ở mọi quốc gia mà họ có mặt. Họ không cần tiến hành các cuộc đàm phán cấp quốc gia và trả tiền để có thể cung cấp một trong những chương trình của mình ở đó. Ngoài ra, chi phí cho khâu phân phối của dịch vụ phát trực tuyến cũng khá ít nếu so với chi phí phân phối của chính dòng phim này trên đĩa DVD hồi giữa thập niên 2000.

Hastings đã ghi nhận công lao của Sarandos trong việc đưa ra chiến lược và đặt hàng sản xuất các phim Original. Dựa vào hồ sơ theo dõi các chương trình được ưa thích mà Netflix đã sản xuất, có thể thấy cách làm này có hiệu quả. Trong số những phim được yêu thích nhất, có thể kể tên: *Orange Is the New Black* (Trại giam kiểu Mỹ), *Stranger Things* (Cậu bé mất tích), *The Crown* (Hoàng quyền), *GLOW* (Hội đô vật nữ), *Daredevil* (Siêu nhân mù) (thuộc vũ trụ điện ảnh Marvel), và bộ phim được làm lại của Charlie Brooker và Annabel Jones có tên *Black Mirror*, được lấy từ kênh truyền hình Channel 4 của Anh. Bên cạnh những thành công như vậy, cũng có rất nhiều bộ phim thất bại và không được tiếp tục sản xuất sau phần đầu tiên.

Việc sản xuất và đặt hàng sản xuất hàng trăm chương trình sẽ là quá nhiều cho một mình Sarandos. Vì thế, và cũng để phù hợp với các giá trị văn hóa của Netflix như trao tự do và trách nhiệm cho các nhân viên, có một số giám đốc điều hành cũng được trao quyền đặt hàng sản xuất các chương trình mới. Sarandos đã trao cho họ sự tin tưởng mà ông được nhận từ Hastings. Trong cuộc phỏng vấn với tạp chí điện ảnh Vulture vào năm 2018, Sarandos nói: "Nhóm làm việc trực tiếp dưới quyền tôi có thể bật đèn xanh cho bất kỳ dự án nào mà không cần sự phê duyệt của tôi".[12] Theo ông, cũng có một số hạn chế về mặt ngân sách. Nếu việc sản xuất một bộ phim chỉ đòi hỏi chi phí 3 triệu đô-la cho mỗi tập thì nhiều khả năng ông sẽ không tham gia trực tiếp, nhưng nếu con số đó là 10 triệu đô-la thì khác.

Từ trước đến nay, Netflix thường từ chối tiết lộ số lượng người xem các chương trình của mình. Hastings cho biết họ quan tâm đến việc mọi người xem từ đầu đến cuối chương trình hơn là tổng số người xem chúng. Nhưng vào đầu năm 2019, họ bắt đầu thay đổi cách tiếp cận. Một lá thư gửi cho các cổ đông vào tháng 1 cho biết hai bộ phim thuộc dòng Original là *You* (Em) và *Sex Education* (Giáo dục giới tính) đều dự kiến sẽ được 40 triệu gia đình xem trong bốn tuần đầu tiên, bộ phim kinh dị Bird Box (Lồng chim) được cho là đã được ít nhất 80 triệu gia đình xem và bộ phim Elite (Đẳng cấp học đường) – một phim dòng Original tại Tây Ban Nha – đã được 20 triệu gia đình theo dõi trong tháng đầu tiên. Đến tháng 7 năm 2019, công ty tiếp tục công bố rằng 40,7 triệu tài khoản đã bắt đầu xem phần thứ ba của bộ phim *Stranger Things* trong bốn ngày đầu tiên sau khi phát hành. Họ cũng cho biết bộ phim *Murder Mystery* (Bí ẩn sát nhân) đã có 30,9 triệu người xem trong ba ngày đầu tiên.

Netflix đã tỏ ra rất chọn lọc trong việc công bố những số liệu vốn ít ỏi về lượng người xem. Họ chỉ làm vậy với một số chương trình cụ thể – thường là những phim thành công nhất của dòng Original – và vẫn tiếp tục không cung cấp số liệu về lượng người xem của các chương trình còn lại. Mặc dù hiện có hơn 150 triệu tài khoản trả phí trên Netflix, song thông qua việc một tài khoản có thể được nhiều người dùng chung, công ty ước tính có ít nhất 300 triệu người sử dụng dịch vụ của mình.

Netflix đã không công khai bất kỳ con số nào cho các chương trình được coi là không thành công hoặc không được tiếp tục sản xuất phần tiếp theo. Công ty đã xác nhận cách tính của họ về số lượt xem như sau: một người xem hết ít nhất 70% thời lượng của một chương trình hoặc bộ phim thì được tính là "một lượt xem". Tuy nhiên, các số liệu đó vẫn còn khá mơ hồ và chưa được xác minh bởi một bên độc lập.

Netflix đã tỏ ra rất chọn lọc trong việc công bố những số liệu vốn ít ỏi về lượng người xem. Họ chỉ làm vậy với một số chương trình cụ thể – thường là những phim thành công nhất của dòng original – và vẫn tiếp tục không cung cấp số liệu về lượng người xem của các chương trình còn lại. Mặc dù hiện có hơn 150 triệu tài khoản

trả phí trên Netflix, song thông qua việc một tài khoản có thể được nhiều người dùng chung, công ty ước tính có ít nhất 300 triệu người sử dụng dịch vụ của mình.

Tuy nhiên, đối với Hastings, số lượng người xem dòng phim Original chỉ được coi là một trong số nhiều thước đo thành công. Việc kinh doanh của công ty phát đạt hay không là nhờ lượng người đăng ký thuê bao và nếu các phim, chương trình mà công ty sản xuất ra được nhiều người thảo luận (trên mạng xã hội hoặc trực tiếp), điều đó sẽ có khả năng thu hút thêm các thuê bao mới. Chẳng ai muốn bỏ lỡ những dấu mốc văn hóa quan trọng, nên người ta sẽ sẵn sàng đăng ký Netflix để được hòa chung vào không khí ấy.

Khi được hỏi suy nghĩ của mình về những người đã đăng ký tài khoản Netflix nhưng lại rất ít xem, ông cho biết công ty cần phải sản xuất nhiều chương trình mà họ muốn xem hơn thì mới có được nhiều thành công hơn. "Dần dần, bạn sẽ ở lại với chúng tôi lâu hơn và sẽ quảng bá niềm vui sướng này cho bạn bè," ông nói. "Xem trên Netflix là một thói quen. Nếu có nội dung nào đó kích thích bạn, khiến bạn muốn thử lại, thì từ đó bạn sẽ bắt đầu sử dụng dịch vụ của chúng tôi và ngày càng xem nhiều hơn."

Khi suy ngẫm về dòng phim Original và về quyết định sản xuất thể loại này, Hastings đã tóm tắt quan điểm của công ty như sau: "Toàn bộ ý nghĩa của nó là khiến thương hiệu Netflix trở nên mạnh mẽ hơn để nhiều người muốn tham gia hơn và bộ phim *House of Cards* đã hoàn thành xuất sắc mục tiêu đó. Nhiều người sau khi xem đã nói về nó và hễ nhắc tới nó, họ sẽ nghĩ ngay tới Netflix."

GIẢI QUYẾT VÒNG XOÁY NỢ

Hastings biết rằng việc sản xuất phim điện ảnh và phim truyền hình rất tốn kém. Kể từ khi đẩy mạnh sản xuất và chi tiền cho dòng phim Original vào năm 2011 với *Lilyhammer*, Netflix đã hoàn toàn thay đổi cách thức vận hành tài chính của mình. Thay vì đi mua đĩa DVD để tích trữ trong kho, trả phí bưu điện và vận hành kho bãi để vận chuyển hàng triệu đĩa mỗi ngày, giờ đây công ty tập trung vào việc đàm phán quyền phát sóng nội dung cũng như trả chi phí sản xuất các video hoàn toàn mới.

Hiện tại, công ty chi mỗi năm hàng tỷ đô-la cho các đầu phim rất đa dạng trong toàn bộ dịch vụ của mình. Các dữ liệu tài chính cho thấy họ đã chi khoảng 12 tỷ đô-la cho mảng nội dung trong năm 2018, bao gồm các chương trình mà họ đang sản xuất và đồng sản xuất, cộng với việc cấp phép cho các tựa phim mà họ mua bản quyền. Con số này đã tăng lên mỗi năm kể từ khi *Lilyhammer* được sản xuất – con số của năm 2018 tăng 35% so với năm trước – và trong suốt năm 2019, giới phân tích dự đoán Netflix sẽ chi khoảng 15 tỷ đô-la cho các chương trình và phim mà họ thực hiện.

Theo tiêu chuẩn của ngành đối với các hãng phim điện ảnh và truyền hình, rất hiếm khi ngân sách của các bộ phim riêng lẻ được tiết lộ công khai và điều tương tự cũng áp dụng với số tiền mà các ngôi sao được trả. Trên thực tế, cũng đã có một vài tiết lộ và báo cáo hạn chế từ các nguồn trong ngành về số tiền Netflix trả cho những ngôi sao của mình.

Một điều rõ ràng là: Netflix trả tiền cực kỳ hậu hĩnh cho các bộ phim và chương trình truyền hình mà họ sản xuất cũng như cung cấp cho khán giả trên nền tảng của mình. Hastings cho biết công ty đã trả 100 triệu đô-la cho hai phần đầu tiên của loạt phim *House of Cards*; mười tập đầu tiên của *Marco Polo* (đã bị dừng sau hai phần) được cho là có giá 90 triệu đô- la, và diễn viên hài Dave Chappelle được cho là đã ký thỏa thuận trị giá 60 triệu đô-la cho một loạt chương trình hài độc thoại đặc biệt. Và vào cuối năm 2018, có nguồn tin cho biết Netflix đã trả khoảng 100 triệu đô-la để có thể tiếp tục cho phát cả mười phần của bộ phim Friends thêm một năm nữa, trước khi hết hạn hợp đồng với đơn vị sở hữu của phim này là hãng Warner Media.

Hiện vẫn không có cấu trúc hoặc công thức rõ ràng nào được công khai để tính số tiền Netflix sẽ trả cho những người nổi tiếng hoặc những người sản xuất các chương trình của họ. Hồi tháng 1 năm 2018, công ty đã phải đối mặt với những chỉ trích từ nữ diễn viên điện ảnh kiêm diễn viên hài Mo'Nique vì một trong những lời đề nghị mà Netflix được cho là đã đưa ra với Mo'Nique. Trong một bài đăng trên Instagram, cô nói rằng các fan của mình nên tẩy chay Netflix sau khi tiết lộ cô được đề nghị mức thù lao chỉ 500.000 đô-la để quay một chương trình đặc biệt cho công ty. Trong khi đó, cô nói rằng công ty đã trả 13 triệu đô-la cho Amy Schumer, 20 triệu đô-la cho Chris Rock và Dave Chappelle cho những tiết mục hài đặc biệt của họ.

Những khoản chi này khiến Netflix rơi vào tình thế tài chính phức

tạp. Công ty đã phải tiếp tục trả tiền để mua các chương trình mới và giấy phép mới để tiếp tục thu hút khách hàng, nhưng trong quá trình đó, họ lại dần tích lũy thêm những khoản nợ khổng lồ. Họ đã chi nhiều hơn số tiền thu về. Tình hình này khiến một số nhà đầu tư và giới tài chính ở Phố Wall lo ngại rằng bong bóng của công ty sớm muộn sẽ vỡ trước khi họ kịp có lãi.

Hastings nói rằng ông phản đối việc giữ những khoản tiền quá lớn. "Tôi nghĩ hầu hết các công ty ở Thung lũng Silicon đều quản lý sai một cách khủng khiếp về vốn," ông chia sẻ trong một buổi nói chuyện tại Kleiner Perkins Caufield & Byers vào năm 2015.[13] "Họ tích trữ vốn. Hãy xem ví dụ của Microsoft: hãng này luôn muốn có nhiều tiền mặt trong tay, còn Apple thì 15 năm trước đây không hề có tiền mặt, vậy ai là người đã đổi mới sáng tạo nhiều nhất? Tiền mặt không giúp được gì. Tiền mặt có thể bảo vệ bạn, nhưng theo cách không lành mạnh." Hastings tin rằng việc các công ty giữ lượng tiền mặt dự trữ khổng lồ là điều không hiệu quả và một lý do khiến họ thường làm như vậy là vì nó giúp làm hài lòng hội đồng quản trị của họ, vì những người không muốn doanh nghiệp phá sản.

Xét tổng thể, vào cuối năm 2018, công ty có dòng tiền âm 3 tỷ đô-la cho cả năm. Đây là năm thứ năm liên tiếp công ty chi tiêu quá mức. Netflix cũng có thêm nhiều khoản nợ đến từ việc chi trả các hóa đơn dịch vụ của mình. Trong quý 4 của năm 2018, số nợ của công ty đã tăng thêm khoảng 2 tỷ đô-la khi họ huy động vốn để thúc đẩy cho sự tăng trưởng trong tương lai. Trong năm năm vừa qua, công ty đã trải qua vài lần tăng nợ.

Và trong những năm tới, họ sẽ phải bắt đầu trả những khoản nợ này. Netflix sẽ nợ 32 tỷ đô-la từ các chương trình mà họ đã và đang đặt hàng sản xuất; cộng với tiền trả nợ và những chi phí hoạt động khác. Nhiều thương vụ mà họ đã thực hiện để sản xuất các chương trình mới không yêu cầu thanh toán trước, nhưng sớm muộn gì chúng cũng phải được tính đến. Công ty đã thẳng thắn chia sẻ rằng chiến lược của họ là tận dụng thị phần khổng lồ của mình khi còn có thể, và thu hút khách hàng mới bằng các chương trình có chất lượng còn cao hơn nữa. Đến nay, chiến lược đó vẫn đang được tiếp tục.

Hastings hy vọng trong những năm tới, công ty sẽ tăng trưởng đủ để giảm chênh lệch giữa số tiền kiếm được từ các gói đăng ký và số tiền chi ra cho mảng nội dung hằng năm. Số lượng thuê bao cao hơn sẽ đồng nghĩa với việc công ty có được thị phần còn lớn hơn nữa trong lĩnh vực phát trực tuyến và quan trọng là mức thu

nhập sẽ được đảm bảo. Trong một cuộc thảo luận về thu nhập của công ty vào cuối tháng 10 năm 2018, Hastings đã tranh luận về câu hỏi liệu con số âm 3 tỷ đô-la có phải là chỉ dấu của việc công ty đang thua lỗ hay không. "Bạn đang sử dụng từ 'lỗ' nhưng tôi nghĩ cái bạn thực sự muốn nói đến là những khoản đầu tư."[14] Ông coi việc công ty chi tiêu nhiều hơn những gì mình có là một cách để xây dựng tương lai. Đó là một chu kỳ đang diễn tiến, trong đó công ty cần sản xuất các chương trình mới và có thể thu hút nhiều sự chú ý của dư luận, qua đó thu hút thuê bao mới, nhưng để tạo ra các chương trình như thế thì cần phải có tiền.

Theo Giám đốc tài chính David Wells, người đã rời công ty vào đầu năm 2019: "Netflix đang tiến dần đến một điểm mà tại đó tốc độ tăng trưởng lợi nhuận hoạt động sẽ cao hơn tốc độ tăng chi tiền mặt cho phần nội dung. Và điều đó thực sự sẽ thúc đẩy dòng tiền tự do theo hướng tốt hơn." Wells cho biết "cuối cùng sẽ đến lúc hòa vốn", dù không đưa ra thời điểm cụ thể ngoài việc nói rằng sẽ có nhiều tiến triển khi bước sang năm 2020. "Chúng tôi vẫn nghĩ rằng sẽ mất vài năm để hòa vốn vì chúng tôi đang tối ưu hóa một lần nữa cho dòng tiền và lợi nhuận dài hạn, và chúng tôi nghĩ đó là điều đúng đắn."

CHINH PHỤC THẾ GIỚI

Raja Harishchandra là câu chuyện về một nhân vật hoàng gia không hề bị tha hóa trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Bộ phim câm, đen-trắng, với độ dài 40 phút này kể về vị vua Harishchandra bị trục xuất khỏi vương quốc của chính mình, và gần như cùng lúc ấy, con trai của ông đã qua đời. Nhưng ở phần cuối, bộ phim đã tiết lộ: hóa ra, tất cả những khó khăn, gian khổ ấy đều là thử thách của Thượng Đế dành cho ông.

Raja Harishchandra được coi là một trong những bộ phim đầu tiên của Ấn Độ, và sau khi được chiếu lần đầu vào năm 1913, nó đã khai sinh ra một quốc gia say mê phim ảnh. Hằng năm, có khoảng 1.500-2.000 bộ phim, với hơn 20 ngôn ngữ, được thực hiện tại Ấn Độ. Doanh thu phòng vé ở nước này dự kiến đạt 3,7 tỷ đô-la vào năm 2020 và dân số 1,5 tỷ người của đất nước ngày càng trở thành mục tiêu của các công ty công nghệ lớn nhất thế giới.

WhatsApp, ứng dụng nhắn tin mã hóa của Mark Zuckerberg, có thị trường lớn nhất ở Ấn Độ, với hơn 400 triệu người dùng và công ty mẹ Facebook đã lên kế hoạch cung cấp kết nối Internet miễn phí cho các vùng của đất nước này. (Những thách thức pháp

lý đã buộc Facebook phải thay đổi đề xuất của mình, dựa trên lập luận rằng đề xuất này đi ngược lại các nguyên tắc về cạnh tranh.)

Netflix cũng có tham vọng tương tự ở Ấn Độ. Hastings nói với truyền thông trong nước rằng ông kỳ vọng 100 triệu thuê bao tiếp theo của Netflix sẽ là từ Ấn Độ. "Hầu hết mọi người trên thế giới chưa ra khỏi lãnh thổ nước mình và vì vậy điều quan trọng đối với Netflix chúng tôi là phải xây dựng một ý thức cộng đồng trong tâm trí họ đối với những người khác trên toàn thế giới", Hastings nói tại Hội nghị thượng đỉnh kinh doanh toàn cầu do *Economic Times* tổ chức ở New Delhi trong năm 2018. "Những câu chuyện có thể đi rất xa và không giống như một chiếc điện thoại Samsung đắt tiền hay một chiếc iPhone, hầu hết mọi người đều có thể trang trải phí dịch vụ của YouTube, Hotstar, Netflix,… và trên các nền tảng đó, họ có thể xem những câu chuyện này được bày ra trước mắt."[15] Trong một cuộc phỏng vấn riêng, ông nói: "Với những điều kiện mà thị trường Ấn Độ có, ngay cả thị trường ngách tại đây cũng lớn hơn hầu hết mọi quốc gia khác."

*

Một phần, những câu chuyện mà Netflix muốn kể được lấy bối cảnh ở Ấn Độ. Chúng cũng có thể dựa vào bối cảnh ở mọi quốc gia khác mà Netflix hiện diện. Và đó cũng sẽ là hướng đi của dòng phim Original trong mười năm tiếp theo. Trong năm năm vừa qua, Hastings đã chứng kiến tốc độ tăng trưởng chậm lại và chỉ ở mức hạn chế tại Mỹ. Trong quý 4 của năm 2018, công ty có 8,8 triệu người đăng ký mới tham gia và phần lớn đến từ bên ngoài nước Mỹ (7,3 triệu thuê bao quốc tế và 1,5 triệu từ trong nước). Theo nhiều cách, sự thâm nhập rộng của Netflix vào thị trường Mỹ – gần như đã hoàn thành vào năm 2016 – có nghĩa là công ty buộc phải mở rộng ra thị trường quốc tế. Nhưng công ty đã không dừng lại ở đó, mà thực hiện chiến lược tiếp theo là tạo ra những chương trình với nội dung quốc tế. "Lúc khởi đầu, chúng tôi đóng vai trò như là Hollywood của thế giới, vì chúng tôi xuất phát từ Mỹ," Hastings nói vào năm 2018. Nhưng điều này đã thay đổi. Công ty đang trở thành một con đường để tuyển chọn những người kể chuyện hay nhất thế giới và chia sẻ nội dung của họ ở mọi nơi."[16]

Các phim dòng Original quốc tế cho phép Netflix thu hút mọi người ở các thị trường đang phát triển của mình vì người xem sẽ cảm thấy gần gũi hơn với các chương trình mang tính bản địa. Từ khi mở rộng ra khắp toàn cầu, công ty đã có được động lực mạnh mẽ để thực hiện các chương trình/phim bên ngoài nước Mỹ, đồng

thời sử dụng các nhóm sản xuất, đạo diễn và dàn diễn viên không phải là người Mỹ.

Công ty đã phát triển dòng phim Original ở Ấn Độ, Mexico, Tây Ban Nha, Ý, Đức, Brazil, Thổ Nhĩ Kỳ và nhiều nơi khác. Hai bộ phim thuộc dòng này đã được phát hành ở Ấn Độ, và nhiều bộ phim khác sẽ được sản xuất. Trong chiến lược tìm kiếm các chương trình "địa phương nhưng có tính toàn cầu", Netflix đã tiến hành một bước đi khác thường, nhưng hợp lý, đó là lồng tiếng Anh cho các chương trình quốc tế. Đó là điều hiếm khi được thực hiện trong ngành truyền hình nhưng lại giúp Netflix tìm được lượng khán giả lớn hơn cho các sản phẩm của mình. Nếu có thể, công ty cũng sử dụng luôn các diễn viên gốc để lồng tiếng cho chính nhân vật của mình, và theo các lãnh đạo của Netflix, phương pháp này mang lại trải nghiệm chân thực hơn cho người xem.

Dựa trên các số liệu giới hạn mà Netflix đưa ra, có thể nói chiến lược này có khả năng thành công. Trước đó đã có thông tin rằng hơn 90% khán giả của Dark (Đêm lặng), một bộ phim dài tập ghê rợn của Đức kể về những đứa trẻ biến mất khỏi một ngôi làng nhỏ, là đến từ bên ngoài nước Đức. Và hơn một nửa lượt xem của bộ phim dài tập của Brazil cho thấy 3% đến từ các quốc gia khác.

Hastings cho biết ông không chống lại công việc của các cơ quan quản lý và rằng nhiệm vụ của Netflix là "tham gia, tìm hiểu và tuân theo các quy định đó".

"Các phim Original quốc tế của chúng tôi có thể có vị trí quan trọng đối với một số quốc gia và khu vực cụ thể, ngoài ra cũng được đón nhận tốt ở bên ngoài thị trường nội địa của họ," công ty cho biết trong một bức thư gửi các cổ đông. Netflix cũng hy vọng nhiều nội dung quốc tế hơn sẽ giúp họ tránh được cơn thịnh nộ của các cơ quan quản lý. Công ty đã có một vụ đụng độ với Liên hoan phim Cannes ở Pháp. Họ đã rút khỏi sự kiện sau khi người ta thay đổi các quy tắc để chỉ cho phép những tác phẩm đã được phát hành tại những rạp chiếu phim của Pháp tham gia cuộc thi. Đồng thời, Liên minh châu Âu đang nghiên cứu những quy định mới yêu cầu các nền tảng phát trực tuyến phải sản xuất một lượng nội dung nhất định có thể xem được ở châu Âu.

Tại một hội nghị truyền thông của Pháp được tổ chức ở Lille vào năm 2018, Hastings cho biết ông không chống lại công việc của các cơ quan quản lý và rằng nhiệm vụ của Netflix là "tham gia, tìm hiểu và tuân theo các quy định đó". Ông nói: "Tôi biết đôi khi chúng tôi bị mang tiếng là ngang ngược, phá rối và đôi khi chúng tôi mắc sai lầm."[17]

Công ty đã cho thấy họ sẵn sàng làm việc với các cơ quan quản lý trên toàn thế giới. Vào đầu năm 2019, Netflix cùng các nền tảng phát thanh truyền hình khác đã ký một "Quy tắc về các thực hành tốt nhất dành cho những nhà cung cấp nội dung được quản lý trực tuyến" ở Ấn Độ. Các nhà phê bình thì cho rằng bộ quy tắc này có thể sánh ngang với việc kiểm duyệt quyền tự do ngôn luận và sáng tạo nghệ thuật. Họ lập luận rằng những điều luật này cấm các công ty phát trực tuyến đưa ra nhận xét có thể bị coi là thiếu tôn trọng đối với Ấn Độ hoặc các niềm tin tôn giáo của nước này. Amazon Prime đã không ký tham gia bộ quy tắc này.

Cùng lúc đó, Ả Rập Saudi đã kiểm duyệt một tập của chương trình hài kịch *Patriot Act with Hasan Minhaj* (Đạo luật yêu nước), với nội dung chỉ trích vị thái tử của đất nước họ. Netflix đã gỡ tập phim khỏi dịch vụ của mình sau khi có yêu cầu từ một trong các bộ của chính phủ Ả Rập Saudi. Khi Netflix tiếp tục thử nghiệm và sản xuất các chương trình và định dạng mới trên khắp thế giới, Hastings chắc chắn sẽ phải đối mặt thêm nhiều tình huống mà trong đó các chính phủ cố gắng kiểm soát sản phẩm đầu ra của công ty và kiểm duyệt những chương trình mà họ không ủng hộ.

Tuy nhiên, ông thực sự coi Netflix là nền tảng cho phép mọi người tiếp xúc với các nền văn hóa khác. Cũng tại hội nghị truyền thông ở Pháp nói trên, ông nói rằng việc sản xuất các phim Original quốc tế còn có ý nghĩa đối với ông nhiều hơn là chỉ nhằm tạo ra các chương trình truyền hình và phim mới. Ông nói: "Chúng tôi có tham vọng trở thành một lực lượng tích cực bao gồm những con người hiểu biết các nền văn hóa khác thông qua phim". Vì hiện diện ở hầu hết mọi quốc gia và cung cấp các chương trình của mình tới khán giả bằng nhiều ngôn ngữ, nên Netflix cho phép mọi người tiếp xúc với những thứ họ thường không được trải nghiệm. Trong bối cảnh chính trị ngày càng chia rẽ, một cử chỉ nhỏ như vậy cũng có thể mang lại giá trị rất lớn.

"Khi xem phim Nga, tôi có cảm giác đó là lúc mình được chạm tay gần nhất tới nước Nga đương đại", ông nói với Hội đồng Công nghệ Utah vào năm 2018. "Tôi xem rất nhiều phim Nga và bắt đầu hiểu thêm nhiều điều về nước Nga, vốn là một xã hội rất xa lạ đối

với tôi. Tôi rất tin tưởng rằng lĩnh vực giải trí có thể kết nối thế giới, tạo ra sự đồng cảm trên toàn thế giới và có sức mạnh to lớn để giải quyết một số vấn đề hệ trọng nhất của chúng ta."[18]

Sở hữu một lượng lớn nội dung nguyên bản từ mọi nơi trên thế giới nghĩa là Netflix có thể lấp đầy danh mục phim bằng các chương trình của riêng mình, thay vì phải thương lượng các thỏa thuận cấp phép tốn kém ở mọi quốc gia. Tuy nhiên, điều này cũng khiến công ty có thể không có những tựa phim lớn vốn đã nổi tiếng và hiện vẫn tiếp tục được người xem ưa chuộng.

Sở hữu một lượng lớn nội dung nguyên bản từ mọi nơi trên thế giới nghĩa là Netflix có thể lấp đầy danh mục phim bằng các chương trình của riêng mình, thay vì phải thương lượng các thỏa thuận cấp phép tốn kém ở mọi quốc gia.

"Nhờ thành công với mảng phim nguyên bản Netflix, chúng tôi ngày càng ít tập trung hơn vào phim của các hãng khác", công ty cho biết trong một bức thư gửi cổ đông vào đầu năm 2019.[19] Tuy nhiên, trên Netflix cũng vẫn có một số chương trình được ưa chuộng của những hãng khác và giúp giữ chân người xem. Cũng trong thư này, công ty cho biết sẵn sàng trả "giá cao nhất thị trường" khi các hãng phim, nhà sản xuất và mạng truyền hình rao bán bản quyền phát trực tuyến. Họ đã chứng minh điều này khi chi 100 triệu đô-la để giữ tất cả mười phần của bộ phim *Friends* trong thư viện của mình vào năm 2019.

Khi dòng Netflix Original tiếp tục có nhiều bước tiến, công ty sẽ trở nên thuần thục hơn trong cách xử lý các quyền liên quan tới những bộ phim và cách tiếp thị chúng. Hastings đã suy đoán – và điều này có thể chỉ đơn thuần là để lấy lòng công chúng – rằng về lâu dài, ông muốn thấy nội dung mà Netflix sản xuất được đưa vào các công viên giải trí theo chủ đề. Ông nhận thức được rõ tầm quan trọng của việc có các chương trình dễ nhận diện thương hiệu của riêng mình và có thể kiếm tiền bên ngoài khuôn khổ của Netflix.

"Tuy nhiên, cấp phép và thúc đẩy bán hàng là một mảng quan trọng đối với chúng tôi," vị CEO nói như vậy chỉ vài giây sau khi nói về các công viên giải trí theo chủ đề. Phần thứ hai và ba của

loạt phim truyền hình *Stranger Things* đã là những minh chứng rõ nhất cho điều này. Trong quá trình tiếp thị cho cả hai loạt phim, Netflix đã tạo ra những đôi giày thể thao mang thương hiệu *Stranger Things* cùng với Reebok và Nike, rồi tiếp quản cửa hàng trên đường Oxford của thương hiệu quần áo Topshop của Anh. Họ còn hợp tác với Coca-Cola trong việc cho ra mắt "New Coke", thêm bộ phim *Upside Down* (Thế giới ngược) vào trò chơi nổi tiếng Fortnite và ký một thỏa thuận hợp tác lớn với Microsoft xung quanh việc phát hành lại hệ điều hành Windows 1 ban đầu của Microsoft.[20]

Hastings hiểu giá trị của những hoạt động trình diễn thương hiệu quy mô lớn và đó là điều công ty muốn khai thác. Trong một quảng cáo với mục đích tuyển dụng được đưa ra vào năm 2017, Netflix tìm kiếm một người để phụ trách mảng cấp phép cho việc sử dụng và khai thác những nội dung của mình trên các lĩnh vực như sách, truyện tranh, trò chơi, đồ chơi và quần áo. Sau đó, công ty đã chào đón sự gia nhập của Christie Fleischer để đảm nhiệm vị trí này – trước đó, cô từng làm việc tại Disney ở vai trò trưởng bộ phận thúc đẩy bán hàng cho các công viên giải trí và hàng hóa của công ty. Christie làm việc tại Netflix đến cuối năm 2018.

Và khi chiến lược cấp phép của công ty tiếp tục phát triển, không có gì ngạc nhiên khi công ty ngày càng chú ý tới việc bảo vệ những tài sản trí tuệ mà họ thấy có giá trị. Khi một quán bar thời vụ mang chủ đề *Stranger Things* được dựng lên ở Chicago mà không được cấp phép, trước khi phần thứ hai của bộ phim ra mắt, các luật sư của Netflix đã ngay lập tức gửi một bức thư yêu cầu quán phải ngừng hoạt động.

"Nghe này, tôi không muốn các bạn nghĩ rằng tôi là một kẻ tiểu nhân, và thực sự tôi rất vui khi các bạn yêu thích chương trình này. (Hãy đợi cho đến khi bạn xem Phần 2 nữa nhé). Nhưng trừ phi tôi đang sống trong tập phim Upside Down, tôi không nghĩ rằng chúng ta đã thỏa thuận với nhau về việc dựng lên quán bar này." Đó là một đoạn được viết rất khéo léo trong bức thư nói trên. Quán bar đó có thể hoạt động trong vòng sáu tuần theo kế hoạch, nhưng trong tương lai, công ty đứng đằng sau nó cần phải liên hệ với Netflix trước. Bức thư còn nói thêm: "Bạn rõ ràng là kiểu người sáng tạo, vì vậy tôi chắc chắn bạn hiểu được rằng chúng tôi có quyền có tiếng nói về chuyện các fan của chúng tôi sẽ tiếp cận ra sao với những thế giới mà chúng tôi đã xây nên."[21]

9

Xây dựng một đế chế giáo dục

Lần đầu tiên Michael Kirst nghe nói về Reed Hastings là sau khi Hastings bán công ty Pure Software. "Anh ấy gọi điện thoại cho tôi để nói rằng anh ấy muốn đến Stanford nghiên cứu về chính sách giáo dục của bang và rằng tôi, ở cương vị giáo sư, có vẻ là người phù hợp với nhu cầu của anh ấy," Kirst, giáo sư danh dự về giáo dục và quản trị kinh doanh tại Đại học Stanford, nói trong một cuộc phỏng vấn.

Và đó chính là những gì Hastings đã làm. Sau khi bán công ty của mình với giá hàng triệu đô-la, ông đã đăng ký vào Trường Cao học về Giáo dục của Đại học Stanford để lấy bằng thạc sĩ về chính sách giáo dục. Kirst nói rằng Hastings đã hoàn thành hai học kỳ đầu tiên nhưng sau đó bắt đầu bị phân tâm bởi các chiến dịch vận động chính trị về giáo dục mà ông tham gia. Kết quả là Hastings đã không lấy được tấm bằng thứ hai của mình tại Stanford.

Việc học tập luôn khơi dậy sự quan tâm của Hastings. suốt trong thời gian học tại đại học Bowdoin – nơi ông lấy tấm bằng đầu tiên – ông đã chủ động tham gia các hoạt động mà trong đó sinh viên giúp đỡ, giảng dạy cho nhau ở các lớp học môn toán.

Việc học tập luôn khơi dậy sự quan tâm của Hastings. Suốt trong thời gian học tại Đại học Bowdoin – nơi ông lấy tấm bằng đầu tiên – ông đã chủ động tham gia các hoạt động mà trong đó sinh viên giúp đỡ, giảng dạy cho nhau ở các lớp học môn toán. Ông đã dành

thời gian để "giải thích các khái niệm cơ bản để một sinh viên ở mức trung bình cũng hiểu được", Bill Barker, giáo sư dạy toán cũ của ông, cho biết trong một cuộc phỏng vấn với tờ báo của trường đại học vào năm 2013.[1] Barker giải thích rằng Hastings sau đó đã viết một đề xuất chi tiết về cách chỉnh sửa lại những phần tự học của chương trình học. Đây là lần đầu tiên một sinh viên đứng ra làm việc này.

Hastings tiếp tục quan tâm tới cách mọi người học tập trong những năm ông dạy toán ở Eswatini, một quốc gia miền nam châu Phi trước đây có tên Swaziland. Ông viết trong một bức thư gửi thầy Barker vào thời điểm đó: "Nếu có lúc nào đó mà em đi con đường học cao học/làm giáo sư, em biết là mình sẽ yêu thích việc giảng dạy, truyền cảm hứng và phát triển cho sinh viên nhiều hơn là tập trung làm công việc nghiên cứu của riêng mình."

Nhưng phải đến sau khi kiếm được khoản tiền lớn đầu tiên bằng việc bán đi Pure, ông mới bắt đầu có ý tưởng nghiêm túc về con đường làm từ thiện và sử dụng tiền vào việc hữu ích. "Sau sự kết thúc của Pure Software, tôi đã có rất nhiều tiền và không thực sự muốn mua du thuyền hay những thứ tương tự," ông nói với *Wall Street Journal* vào năm 2008.[2]

Khoản tiền này đã khiến ông phải suy nghĩ vì có rất nhiều lựa chọn để tiêu nó. "Một trong những cách hữu ích là hãy tự đặt cho mình câu hỏi: tôi muốn giải quyết vấn đề nào?", Hastings nói với Hội đồng Công nghệ Utah trong một cuộc trò chuyện vào tháng 10 năm 2018. Môi trường, nhân quyền và chăm sóc sức khỏe, cũng như nhiều lĩnh vực khác, đều hấp dẫn với một nhà triệu phú mới nổi. Dù lựa chọn bất cứ lĩnh vực nào, ông đều biết rằng sự thay đổi cũng sẽ diễn ra chậm chạp. Hastings nói: "Chúng ta phải kiên nhẫn, hỗ trợ lẫn nhau bởi có rất ít vấn đề có thể được khắc phục trong năm năm và những vấn đề chúng ta gặp phải đều là các vấn đề lớn và khó khăn."

Cuối cùng, ông đã chọn giáo dục. Ông nói: "Tôi chọn giáo dục vì Peace Corps đã chỉ định tôi làm giáo viên. Nếu Peace Corps giao cho tôi làm một người nuôi cá thì có lẽ bây giờ tôi đang làm việc trong lĩnh vực nuôi trồng thủy sản. Tôi cũng biết chút ít về điều này trong hai năm học phổ thông."[3]

Trong những năm đầu, công việc giáo dục của ông chủ yếu tập trung vào khía cạnh chính trị của giáo dục. Năm 1998, ông giúp soạn thảo một dự luật đề nghị bãi bỏ việc giới hạn số lượng các trường công đặc cách (charter school) có thể mở ở California mỗi

năm. (Vào thời điểm đó, Hasting đã nói: "Nội dung và phương thức hoạt động của các trường công đặc cách chính là một sự yêu cầu cho những thay đổi trên khắp toàn quận."[4]) Vào năm 1999, theo tờ *Los Angeles Times*, Hastings đã chi 3,3 triệu đô-la tiền túi tại California để vận động cho vấn đề trường công đặc cách và cuối cùng đã giành được sự ủng hộ cho vấn đề phát hành trái phiếu của các trường này.[5]

Ông nói với tờ báo này rằng mình đã tiêu một số tiền lớn vì muốn thay đổi nền giáo dục. "Tất cả chúng ta đều đã thành đạt nhờ nền giáo dục của đất nước, và chúng ta phải làm sao để mọi người dân Mỹ đều ít nhất có một cơ hội tốt và công bằng để được hưởng nền giáo dục đó," ông còn nói thêm rằng trong các lý do khiến ông tặng tiền cho các ứng cử viên thì "70% dựa trên mối quan hệ và 30% dựa trên chính sách của họ". Ông đã quyên góp một số khoản cho các ứng viên của đảng Cộng hòa, mặc dù bản thân là thành viên của đảng Dân chủ.

Sau bước đầu tiên để chuyển hướng sang làm chính trị về giáo dục, vào năm 2000, ông đã góp sức vào một chiến dịch, được gọi là Dự luật 39, và chiến dịch này đã mang lại thay đổi trong luật giáo dục của tiểu bang. Hastings đã quyên góp 1 triệu đô-la cho chiến dịch này. Sự thành công của nó đã giúp giảm tỷ lệ phiếu cần thiết từ những nhà chức trách khi có yêu cầu phê duyệt kinh phí cho các trường.

Vào năm 2000, khi xuất hiện những dấu hiệu cho thấy Netflix có thể tồn tại và khi những suy nghĩ đầu tiên về việc chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO) đến với Hastings, ông lại đảm nhận thêm một vai trò khác. Vào tháng 2 năm đó, ở tuổi 39, ông được thống đốc thuộc đảng Dân chủ Gray Davis bổ nhiệm vào Ủy ban Giáo dục tiểu bang California. (Trước khi được bổ nhiệm vào ủy ban này, Hastings cũng từng phục vụ trong một hội đồng không chính thức được lập ra để cố vấn cho Davis về chính sách giáo dục.) Từ đây, Hastings đã có vai trò dẫn dắt chính sách giáo dục cho hàng triệu trẻ em trên khắp California. "Ông ấy đã sử dụng tiền bạc và ảnh hưởng của mình để tiếp cận với Thống đốc Grey Davis, và ngài thống đốc đã bổ nhiệm Hastings vào Ủy ban Giáo dục của tiểu bang, còn các đồng nghiệp bầu ông ấy làm chủ tịch," Kirst nói.

Hastings giữ chức chủ tịch Ủy ban đến năm 2004, khi nhiệm kỳ đầu tiên của ông kết thúc. Trong cuốn sách *Netflixed* của mình, Gina Keating viết rằng việc Hastings đảm nhận vai trò này đã khiến các nhân viên của Netflix ngạc nhiên, dẫn tới việc công ty

xóa bỏ những nội dung khiêu dâm nhẹ ra khỏi bộ sưu tập DVD của mình, vì Hastings sợ rằng các tựa phim đó sẽ khiến ông gặp bất lợi trong cương vị mới trước các đối thủ chính trị.

Trong thời gian này, ông đã giúp thay đổi một số điều luật liên quan đến các trường công đặc cách, giám sát những thay đổi về quy định liên quan đến an toàn trường học, và đối mặt với các cuộc biểu tình phản đối về kỳ thi tốt nghiệp trung học mà những nhà phê bình cho rằng quá khó khiến nhiều học sinh trượt. Vào năm 2001, Hastings bị chỉ trích vì tặng 50.000 đô-la cho một thượng nghị sĩ, một ngày sau khi các đạo luật có lợi cho những trường công đặc cách được thông qua.

Mặc dù vậy, theo Kirst, Hastings đã tỏ ra rất hiệu quả trong vai trò này. Ông giải thích rằng trong thời gian làm việc ở hội đồng giáo dục, Hastings thường gọi mình và các giáo sư Stanford khác để xin lời khuyên (Kirst từng giữ vai trò chủ tịch trong bốn nhiệm kỳ). Kirst nói: "Anh ấy gửi cho tôi và những người khác những e-mail rất dài, trong đó phân tích tất cả các loại dữ liệu giáo dục, ví dụ như mối tương quan giữa thành tích học tập ở trường và các biện pháp can thiệp khác nhau đồng thời hỏi xem mọi người có thấy hợp lý không."

Trong những e-mail này có các "bảng dài chứa những con số phức tạp" và các phân tích, Kirst cho biết thêm. Ông nói rằng Hastings rõ ràng đã dành rất nhiều thời gian để xem xét các chi tiết và sự phức tạp của những quyết định chính sách cũng như các nghiên cứu đang diễn ra. Theo Kirst, cách Hastings nghiên cứu kỹ hơn các chi tiết nhỏ của ngành giáo dục có thể được so sánh với sự tỉ mỉ trong lĩnh vực khoa học máy tính – vốn là chuyên môn gốc của ông.

"Anh ấy đã áp dụng những kỹ năng mang tính kỹ thuật của một kỹ sư và của một người được đào tạo bài bản, đồng thời biết cách vận dụng, thao tác với các con số," ông nói. "Thật là phi thường khi có một người lãnh đạo doanh nghiệp lớn lại bỏ công sức nghiên cứu toàn thời gian về giáo dục, và sau đó trong quá trình dẫn dắt Netflix, anh ấy lại gửi những phân tích giáo dục này cho mọi người. Anh ấy luôn dành sự tôn trọng cho những người đã nghiên cứu về giáo dục, về thay đổi chính sách và cải thiện chất lượng trong một quãng thời gian dài."

Hastings đã giúp thay đổi một số điều luật liên

quan đến các trường công đặc cách, giám sát những thay đổi về quy định liên quan đến an toàn trường học, và đối mặt với các cuộc biểu tình phản đối về kỳ thi tốt nghiệp trung học mà những nhà phê bình cho rằng quá khó khiến nhiều học sinh trượt.

Bất chấp những chỉ trích không thể tránh khỏi từ giới chính trị mà mình phải đối mặt trong nhiệm kỳ đầu tiên trong ủy ban, Hastings đã được tái bổ nhiệm vào năm 2004 khi Arnold Schwarzenegger – một người thuộc đảng Cộng hòa – trở thành thống đốc bang. Tuy nhiên, lần này ông không được bầu vào vị trí chủ tịch và vai trò của ông trong ủy ban đã kết thúc chỉ một năm sau đó. Ông rời vị trí này sau khi xảy ra đấu đá chính trị.

Vào đầu tháng 1 năm 2005, Hastings phải trình diện trước Ủy ban về Các Quy tắc của Thượng viện, đồng thời đối mặt với một cuộc bỏ phiếu tín nhiệm trong bối cảnh bị chỉ trích về một trong những chính sách mà ông đã thực hiện trong thời gian làm chủ tịch ủy ban giáo dục. Khi đó, ủy ban này đã ra quyết định rằng học sinh được dạy bằng tiếng Tây Ban Nha trong các lớp học song ngữ cần có một nửa thời gian trong ngày – khoảng hai tiếng rưỡi – được dạy bằng tiếng Anh.

Những người chỉ trích kế hoạch này cho biết ủy ban đã vượt quá thẩm quyền của mình trong việc ra chính sách và không cung cấp đủ tài liệu để giúp học sinh học tiếng Anh. Cuối cùng, họ đã thắng và ông đành chịu thất bại trong cuộc bỏ phiếu quan trọng này. Vào thời điểm đó, báo chí cho biết thất bại của Hastings tại Thượng viện phần lớn là vì lập trường chính trị của đảng Dân chủ chứ không phải do Schwarzenegger là một thống đốc thuộc đảng Cộng hòa. Thất bại này cũng là lần đầu tiên một ứng viên được Schwarzenegger chỉ định bị bãi nhiệm công khai. Tuy nhiên, sau đó, chính phủ vẫn ủng hộ công việc của Hastings. Người phát ngôn của Schwarzenegger nói với tờ Los Angeles Times: "Không hiểu người ta đang gửi tín hiệu nào đến các bậc cha mẹ và con cái của họ khi một nhà lãnh đạo cộng đồng đủ năng lực và được kính trọng như Reed Hastings lại thất bại trước những người ủng hộ một chương trình nghị sự nông cạn đang nắm giữ quyền lực ở Sacramento?"[6]

Sau cuộc bỏ phiếu này, thời gian làm việc của Hastings ở hội đồng

giáo dục đã kết thúc. Tuy nhiên, ông đã học được những bài học quan trọng về cách thức chính trị vận hành và tầm quan trọng của việc tài trợ kinh phí cho trường học. Điều này đã trở nên hữu ích khi ông chuyển hướng nhiều hơn sang các hoạt động từ thiện và hậu thuẫn cho những công ty công nghệ giáo dục.

Ông không phải là vị tỷ phú Mỹ duy nhất ở Thung lũng Silicon đề xuất ý tưởng về cách cải tổ hệ thống giáo dục Mỹ. Ở những thời điểm khác nhau, Mark Zuckerberg, Bill Gates và Elon Musk, cùng nhiều người nổi tiếng khác trong giới công nghệ, đều đã gợi ý về cách để thay đổi các trường phổ thông và đại học theo hướng mà họ cho là tốt hơn.

Trong những năm làm việc trong lĩnh vực giáo dục, Kirst cho biết ông đã gặp rất nhiều nhà lãnh đạo từ các doanh nghiệp lớn của Mỹ có mong muốn cải tổ giáo dục. Ông nói, hầu hết họ đều tin mình có thể cải cách giáo dục bởi họ đã thành công trong kinh doanh. Nhưng trên thực tế, họ không hiểu đúng về sự phức tạp của hệ thống này.

“Hastings thì khác,” Kirst giải thích. “Anh ấy tỏ ra rất khiêm nhường và nói: ‘Tôi biết điều này phức tạp và cần thực sự nghiên cứu nó, học hỏi từ một số chuyên gia đồng thời đọc sâu về cách thay đổi tình trạng này.’ Đó cũng chính là thái độ tích cực giúp anh ấy trở nên hiệu quả và tiếp tục là một người lãnh đạo về chính sách giáo dục.”

ĐƯA CÁC THUẬT TOÁN VÀO GIÁO DỤC

Một trọng tâm giáo dục lớn của Hastings là việc mở rộng các trường công đặc cách trên khắp nước Mỹ. Tại Mỹ, trường công đặc cách là các trường công lập phải tuân theo quy định tiểu bang và liên bang. Phần lớn các trường này là phi lợi nhuận, nhưng một số trường tồn tại dưới dạng doanh nghiệp vì lợi nhuận. Đó là một lựa chọn thay thế cho các trường công lập khác, và do cách thiết lập nên họ có thể đưa ra những hình thức cơ cấu, quản trị và sử dụng công nghệ khác nhau.

Sự hấp dẫn lớn của các trường này đối với Hastings nằm ở cách quản lý. Vào năm 2014, ông nói với Hiệp hội các trường công đặc cách của California rằng ông ủng hộ kiểu trường học nơi không phải bầu cử để quyết định ai là người ngồi trong hội đồng, không giống như các hội đồng trong những trường học địa phương của Mỹ. Ông lập luận rằng các trường học kiểu này ổn định hơn bởi ở

đây không có các hội đồng luân phiên thường xuyên thay đổi cách điều hành cũng như người nắm quyền cao nhất.

Theo Hasting: "Tầm quan trọng của phong trào ủng hộ trường công đặc cách nằm ở chỗ nó sẽ giúp nước Mỹ tiến hóa từ một hệ thống mà bộ máy quản trị thay đổi liên tục, không thể lập kế hoạch dài hạn sang một hệ thống các tổ chức phi lợi nhuận lớn có khả năng phát triển và đào tạo chuyên nghiệp."[7]

Hastings lập luận, trên một số khía cạnh, các trường học nên được điều hành giống như doanh nghiệp. Trong các công ty, hội đồng quản trị là tập thể những người giám sát quá trình ra các quyết định và tập thể này không thay đổi thường xuyên, vì vậy họ có thể lập kế hoạch cho tương lai. Trong một buổi TED Talk năm 2018, ông nói: "Chúng ta cần nhiều sự đa dạng hơn trong hệ thống và nhiều tổ chức lấy nhà giáo dục làm trung tâm hơn," đồng thời nói thêm rằng ông tin các trường phi lợi nhuận có thể "tập trung vào sứ mệnh hơn và họ hỗ trợ rất tốt cho các nhà giáo dục". [8]

Vấn đề về các trường công đặc cách khá phức tạp. Ở một số khu vực, mô hình này có hiệu quả, ở một số khác thì không. Những người bảo vệ cho mô hình hội đồng/ban giám hiệu truyền thống lập luận rằng chính quyền địa phương, bao gồm cả ban giám hiệu các trường học, là yếu tố then chốt cho nền dân chủ Mỹ. "Nếu cho rằng ban giám hiệu của các trường học địa phương nên được thay thế, liệu Hastings có tin rằng chúng ta nên loại bỏ tất cả các cơ quan dân cử khác ở địa phương, bao gồm hội đồng thành phố và hội đồng giám sát cấp quận/hạt?", Hiệp hội ban giám hiệu các trường học của bang California nói trong một bài phản biện với bài phát biểu năm 2014 của Hastings.[9]

Hastings đã luôn nhất quán trong sự ủng hộ dành cho các trường công đặc cách. Đề xuất loại bỏ một phân lớp của dân chủ khỏi hệ thống trường học có thể sẽ là một ý tưởng gây tranh cãi trong một thời gian dài sắp tới. Ông ủng hộ ý tưởng rằng cần có những bước tiến tuy chậm nhưng đều đặn nếu muốn gia tăng số lượng trường công đặc cách cùng với tỷ lệ học sinh của các trường đó. "Chúng ta phải có một kỷ luật được áp dụng đều đặn, nhất quán là mỗi năm có thêm nhiều trường học, được tài trợ kinh phí tốt hơn, tiếp cận cơ sở vật chất tốt hơn, tự do hơn, đó là một công việc khó khăn và cần sự kiên trì," ông nói vào năm 2014.

Hastings nằm trong ban giám đốc của Chương trình Tri thức là Sức mạnh (KIPP) – mạng lưới lớn nhất của các trường công đặc cách ở Mỹ. Ông cũng đã quyên góp 2 triệu đô-la vào năm 2015 cho

mạng lưới phi lợi nhuận Rocketship Public Schools – một mạng lưới các trường công đặc cách sử dụng công nghệ để giúp giáo viên quản lý học phí. Trước đó, ông đã tài trợ cho các nghiên cứu học thuật nhắm vào việc phân tích điểm số của học sinh.

Ngoài vấn đề trường công đặc cách, Hastings còn tham gia vào một lĩnh vực khác: mang nhiều thành tựu công nghệ hơn vào lĩnh vực giáo dục. Các nỗ lực này ít gây ngạc nhiên hơn so với những nỗ lực của ông nhằm cải cách hoàn toàn cấu trúc của ban giám hiệu các trường và hệ thống giáo dục địa phương.

Giống như những nỗ lực tại Netflix, Hastings quan tâm đến cách các công nghệ cá nhân hóa có thể thay đổi cách trẻ em học tập. Theo tin của Forbes, trong một hội nghị vào năm 2012, Hastings đã nói: "Điều khó khăn nhất mà nhiều giáo viên phải đối mặt là lớp học có đến 30 người."[10] Ông giải thích rằng suốt từ thời gian ông tham gia giảng dạy ở Eswatini nhiều thập kỷ trước, có rất ít thay đổi đã được thực hiện để giúp những giáo viên phải dạy cho một tập hợp học sinh với sức học và các khả năng vô cùng khác nhau.

Ông tin rằng cách để khắc phục vấn đề nguồn tài nguyên cho việc giảng dạy và các mức độ năng lực cũng như sức học khác nhau chính là thông qua "hướng dẫn được cá nhân hóa". ông lập luận rằng điều này có thể đến từ một nguồn công nghệ. cũng như các trường của mạng lưới Rocketship mà ông đã đầu tư, Hastings cũng hỗ trợ rất nhiều cho một hệ thống công nghệ có tên dreamBox Learning.

"Bạn có năm đứa trẻ hầu như không thể làm được các phép toán về phân số. Năm đứa trẻ khác thì đang cực giỏi môn đại số. Và sau đó, bạn sẽ có 20 đứa trẻ ở giữa. Vì vậy, bạn đã dạy cho những đứa trẻ ở giữa và cố gắng làm việc một chút với mỗi nhóm," ông nói. "Bạn luôn cảm thấy: 'Tôi đang không hoàn toàn làm điều đúng đắn.' Bạn đã cố gắng bù đắp bằng các buổi phụ đạo. Nhưng điều này rất mệt mỏi và không hiệu quả."

Ông tin rằng cách để khắc phục vấn đề nguồn tài nguyên cho việc

giảng dạy và các mức độ năng lực cũng như sức học khác nhau chính là thông qua "hướng dẫn được cá nhân hóa". Ông lập luận rằng điều này có thể đến từ một nguồn công nghệ. Cũng như các trường của mạng lưới Rocketship mà ông đã đầu tư, Hastings cũng hỗ trợ rất nhiều cho một hệ thống công nghệ có tên DreamBox Learning.

DreamBox dạy toán thông qua phần mềm của nó và "cá nhân hóa" các bài học cho mỗi học sinh dựa trên khả năng cũng như sức học của các em. Giống như Netflix, nó thu thập một lượng lớn dữ liệu về cách phần mềm được sử dụng và sau đó điều chỉnh các bài học dựa trên những gì nó đã thu được về một học sinh. Mỗi giờ, hệ thống này thu thập 50.000 điểm dữ liệu cho mỗi học sinh. Chúng bao gồm những dữ liệu như: phần trả lời mà em học sinh đưa ra có chính xác không, mọi cú nhấp chuột được thực hiện, do dự ở đâu và tất nhiên, trả lời sai ở chỗ nào.

"Có lẽ cũng công bằng khi nói rằng tôi đã nhận ra sức mạnh của việc cá nhân hóa nhiều hơn những người khác, bởi tôi đã chứng kiến nó hiệu quả thế nào trong công việc chuyên môn của mình," Hastings nói với tờ *New York Times* vào năm 2017.[11] Khi có nhiều dữ liệu như vậy về kết quả học tập của học sinh, Dreambox sẽ cung cấp các bài học được điều chỉnh cho phù hợp với từng cá nhân. Công nghệ này sẽ biết được kiến thức của học sinh đang mạnh và yếu ở đâu, kết quả là nó có thể giúp các em cải thiện bằng cách tập trung vào những lĩnh vực cần thực hành và học nhiều hơn. Các bài học, từ cấp mẫu giáo đến lớp 8, có thể ở dạng các trò chơi và khi hoàn thành, trẻ em sẽ kiếm được điểm và có thể dùng số điểm này để mở khóa các phần thưởng được thiết kế sẵn trong phần mềm.

Hastings bắt đầu quan tâm đến DreamBox vào khoảng năm 2010. Năm đó, ông và nhóm phi lợi nhuận là Charter School Growth Fund đã đầu tư 10 triệu đô-la vào công ty này. Trong một thông cáo công bố khoản tài trợ, Hastings cho biết DreamBox có "công nghệ thích ứng tốt nhất để làm nền tảng" so với bất kỳ nền tảng giáo dục nào mà ông từng thấy. Ông tiếp tục điều này vào năm 2013 với khoản đầu tư có tổng giá trị 14,5 triệu đô-la cùng ba nhà đầu tư khác. Vào tháng 8 năm 2018, công ty đã huy động được 130 triệu đô-la đầu tư để mở rộng dịch vụ đến nhiều trường học và quốc gia trên thế giới. (Vào thời điểm đầu tư, công ty cho biết có gần ba triệu học sinh sử dụng công nghệ của mình và công nghệ này đã được sử dụng trên 50 tiểu bang của Mỹ.)

Công nghệ sẽ biết được kiến thức của học sinh đang mạnh và yếu ở đâu, kết quả là nó có thể giúp các em cải thiện.

Ngoài việc hợp tác với các công ty để mở rộng tầm vươn của các trường công đặc cách, Hastings cũng đã chi tiền vào hoạt động từ thiện. Năm 2012, ông tham gia quỹ The Giving Pledge, do Bill và Melinda Gates cùng Warren Buffett lập ra. The Giving Pledge được khởi động vào tháng 8 năm 2010: 40 trong số các gia đình giàu có nhất ở Mỹ đã cam kết sẽ cho đi hơn một nửa số tài sản của mình. Kể từ đó, các tỷ phú bao gồm ông chủ Elon Musk của Tesla và SpaceX; Carl Icahn, nhà đầu tư đã tham gia rất nhiều vào Blockbuster; và Sheryl Sandberg, Giám đốc vận hành của Facebook, đã đăng ký tham gia. (The Giving Pledge hiện đã mở rộng quy mô cho hơn 189 tỷ phú đến từ 22 quốc gia trên thế giới.)

Trong một tuyên bố, Hastings và vợ ông, Patty Quillin, cho biết họ "rất vui khi được cùng những người may mắn khác cam kết dành phần lớn tài sản của mình để đầu tư cho người khác".[12] Bản cam kết không quy định cách các tỷ phú phải chi tiền, đơn giản là họ sẽ đóng góp. Thông báo nói thêm rằng Hastings và Quillin đã và đang tích cực tham gia vào không gian giáo dục.

Ngoài việc hợp tác với các công ty để mở rộng tầm vươn của các trường công đặc cách, Hastings cũng đã chi tiền vào hoạt động từ

thiện. Năm 2012, ông tham gia quỹ The giving Pledge, do Bill và Melinda gates cùng Warren Buffett lập ra.

Vào tháng 1 năm 2016, cùng thời điểm Netflix công bố sẽ mở rộng dịch vụ phát trực tuyến tại 130 quốc gia trên khắp thế giới, Hastings đã có thông báo của riêng mình. Ông đăng trên trang Facebook cá nhân: "Tôi rất vui mừng thông báo rằng tôi đang tài trợ cho một quỹ từ thiện mới vì giáo dục có trị giá 100 triệu đô-la, được đặt tên sáng tạo là Quỹ Hastings, thông qua tổ chức Quỹ Cộng đồng Thung lũng Silicon (SVCF)".[13] Quỹ này, được chính CEO của SVCF quản lý, sẽ quyên góp tổng số tiền ban đầu là 1,5 triệu đô-la để giúp tài trợ giáo dục đại học cho sinh viên da màu và sinh viên gốc Latinh.

Đáp lại, Mark Zuckerberg của Facebook cảm ơn Hastings về "sự dẫn dắt trong giáo dục" này. Mark viết: "Anh đã là một người thầy hướng đạo và là tấm gương quan trọng cho cả tôi và Cilla. Mong sao chúng ta được hợp tác cùng nhau nhiều hơn nữa."

10

Thập niên tiếp theo của Netflix

Chọn Frosties hay Sugar Puffs? Câu hỏi dường như chẳng mấy quan trọng này đã là nỗi trăn trở của Stefan, một tài năng đầy hứa hẹn về thiết kế trò chơi sống ở London vào thập niên 1980. Nhưng đối với các khán giả của Netflix, đó là bước khởi đầu của một sự phát triển rất lớn về công nghệ.

Sự lựa chọn nói trên diễn ra ở ngay đoạn đầu của *Bandersnatch* – một tập phim mang tính tương tác của loạt phim kinh dị về chủ đề hậu tận thế *Black Mirror*. Người xem (hoặc người chơi) được nghe câu chuyện của Stefan và cứ sau vài phút, bộ phim lại đưa ra một loạt tùy chọn về điều sẽ xảy ra tiếp theo. Tập phim này lần đầu được phát hành ngày 28 tháng 12 năm 2018 tại 200 quốc gia mà Netflix đang hoạt động, với hơn 130 triệu thuê bao. Chỉ sau vài giờ, chương trình truyền hình theo phong cách hãy-lựa-chọn-cuộc-phiêu-lưu-của-bạn này đã lan truyền với tốc độ chóng mặt.

Công ty đã phải quay hơn năm giờ đồng hồ tư liệu video cho tập phim *Bandersnatch*. Các video này được chia thành 250 phân đoạn. Phân đoạn được chiếu tùy thuộc vào lựa chọn của người xem bằng cách thao tác trên điều khiển từ xa hoặc chạm tay vào màn hình. Và như vậy có nghĩa là có rất nhiều phiên bản khác nhau của Bandersnatch mà người xem có thể thưởng thức trong hành trình đi đến một trong năm cái kết khác nhau.

Để sản xuất phim này, các kỹ sư của Netflix đã tạo ra phần mềm chuyên biệt cho phép dễ dàng phát trực tuyến các phân đoạn riêng lẻ và tránh bất kỳ sự ngắt quãng nào diễn ra. Bộ phim đã mất gần một năm để sản xuất nhưng là một trong những nỗ lực công nghệ lớn nhất mà Netflix hoàn thành kể từ khi bắt đầu phát trực tuyến vào năm 2007, sau đó được giới thiệu đến với phần còn lại của thế giới vào năm 2016.

Hastings cho biết 73% người xem đã chọn Frosties trong hội nghị báo cáo tài chính trực tuyến tháng 1 năm 2019, nhấn mạnh rằng để có thể tiếp tục phát triển, Netflix cần thực hiện nhiều thử nghiệm hơn nữa. Kể từ đó, họ đã sản xuất thêm nhiều chương trình tương tác hơn để tiếp nối thành công của *Bandersnatch*, mặc dù, như mọi lần, Netflix không tiết lộ số người đã xem *Bandersnatch*. Trong vài năm tới, có khả năng Hastings và công ty sẽ tiến hành các thử nghiệm khác nữa với hình thức kể chuyện. Sẽ có sự lặp lại của định dạng được sử dụng trong *Bandersnatch*, nhưng chắc chắn Netflix sẽ sử dụng công nghệ này để thử nghiệm thêm các hình thức tương tác khác. Đó có thể chỉ đơn giản là một chương trình mà ở đó người xem sẽ thực hiện việc bỏ phiếu; khán giả được trao nhiều quyền kiểm soát hơn thông qua bộ điều khiển từ xa và các hình thức tương tác mới lạ khác.

Sự tăng trưởng của Netflix ở Mỹ gần như đã đạt tới mức bão hòa – mặc dù vẫn còn một chút dư địa để mở rộng, nhưng công ty đã có tỷ lệ thâm nhập cao trên thị trường toàn quốc – và giờ đây họ trông chờ vào việc bổ sung các đăng ký thuê bao mới từ bên ngoài nước Mỹ.

Nhưng tầm nhìn của Netflix không chỉ là trong ngắn hạn. Hastings muốn doanh nghiệp của mình tồn tại thêm ít nhất 20 năm nữa. Tương lai của Netflix sẽ phụ thuộc vào nhiều nhân tố như: tăng trưởng số thuê bao và doanh thu, nội dung được tạo ra và sự cạnh tranh của thị trường. Cả ba nhân tố này đều có mối liên hệ chặt chẽ, mỗi nhân tố đều có tác động đến những gì công ty có thể đạt được trên các khía cạnh còn lại.

Sự tăng trưởng của Netflix ở Mỹ gần như đã đạt tới mức bão hòa – mặc dù vẫn còn một chút dư địa để mở rộng, nhưng công ty đã có tỷ lệ thâm nhập cao trên thị trường toàn quốc – và giờ đây họ trông chờ vào việc bổ sung các đăng ký thuê bao mới từ bên ngoài nước Mỹ. Thực tế là, kể từ tháng 7 năm 2017, đã có nhiều người đăng ký đến từ bên ngoài nước Mỹ hơn. Theo đà phát triển của công ty, cách tiếp cận của họ sẽ ngày càng phải mang tính quốc tế hơn để giữ cho số lượng người đăng ký mới không ngừng tăng lên.

Vì Netflix có trụ sở tại California và trong 10 năm hoạt động đầu tiên đã chỉ nhắm tới phục vụ thị trường Mỹ, nên họ tất yếu được

nhìn nhận dưới lăng kính là một công ty truyền thông Mỹ. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên: các nhà đầu tư của họ phần lớn đến từ Mỹ, họ góp mặt trên thị trường chứng khoán Mỹ và một lượng lớn lao động mà họ trả lương là ở trong nước. (Việc Hollywood được đặt tại Mỹ cũng có ảnh hưởng đến cách Netflix được nhìn nhận.)

Với chiến thuật cấp phép từng chương trình Original riêng lẻ để chiếu ở Trung Quốc mà Netflix đang theo đuổi, có thể thấy công ty hầu như sẽ không thể đạt được bất kỳ thỏa thuận nào với chính phủ nước này để lập một chi nhánh ở đây. Điều này có nghĩa là cơ hội mở rộng thị trường lớn nhất của Netflix chính là Ấn Độ – quốc gia lớn thứ hai thế giới.

Tuy nhiên, việc thâm nhập Ấn Độ sẽ rất khó khăn, thậm chí là bất khả thi. Ngành công nghiệp điện ảnh Bollywood rất phong phú về nội dung và số lượng. Để cạnh tranh được với sự ồn ào của hàng nghìn bộ phim được phát hành tại quốc gia này hằng năm, Netflix cần phải làm cho các dịch vụ của mình trở nên thực sự nổi bật. Họ có ngân sách để quảng bá các tựa phim của riêng mình, nhưng cách kể chuyện được sử dụng trong phim cũng phải tạo được hiệu ứng mạnh với người xem. Ấn Độ hiện có mức độ sử dụng Internet ngày càng tăng, nhưng tỷ lệ nghèo đói còn cao và người dân vẫn có sự dè dặt với giá cả. Netflix đã và đang đạt được những bước tiến với dòng phim Original ở Ấn Độ, thể hiện qua một số bộ phim lấy bối cảnh địa phương mà hãng đã sản xuất. Tiếp theo, họ sẽ phải nâng cao mức độ bản địa hóa cho nội dung được sản xuất ra: sử dụng nhiều hơn các phương ngữ ở những vùng khác nhau của nước này.

Tuy nhiên, với tình hình công ty đầu tư để sản xuất nhiều phim Original hơn với bối cảnh bên ngoài nước Mỹ và lượng người đăng ký quốc tế cũng đã nhiều gấp đôi so với trong nước, điều Hastings nên nghĩ tới là định vị cho Netflix theo một cách khác. Cần phải bớt sự tập trung vào Mỹ và nỗ lực nhiều hơn cho các thị trường khác. Hướng đi mới này có thể đòi hỏi việc xây dựng thêm các đội ngũ kỹ sư bên ngoài nước Mỹ và đảm bảo các thị trường địa phương có đủ số lượng nhân viên làm việc tại đó.

Để tăng trưởng nhiều hơn ở các thị trường quốc tế, Netflix phải có nhân viên làm việc ở gần nơi khách hàng của mình sinh sống. các thuê bao sẽ không hài lòng nếu dịch vụ chăm sóc khách

hàng qua điện thoại vận hành một cách chậm chạp vì nhân viên làm việc ở các múi giờ khác nhau, họ cũng cần có khả năng thanh toán dễ dàng và thuận tiện. giá cả cũng phải phù hợp với từng quốc gia mà Netflix hiện diện.

Để tăng trưởng nhiều hơn ở các thị trường quốc tế, Netflix phải có nhân viên làm việc ở gần nơi khách hàng của mình sinh sống. Các thuê bao sẽ không hài lòng nếu dịch vụ chăm sóc khách hàng qua điện thoại vận hành một cách chậm chạp vì nhân viên làm việc ở các múi giờ khác nhau, họ cũng cần có khả năng thanh toán dễ dàng và thuận tiện. Giá cả cũng phải phù hợp với từng quốc gia mà Netflix hiện diện. Ngoài những quốc gia có GDP cao, Netflix có thể gặp khó khăn trong việc thâm nhập các thị trường quan trọng nếu vẫn duy trì cấu trúc định giá gần như giống nhau cho mọi thị trường. Ví dụ, trong nỗ lực tiếp cận thị trường đại chúng ở Ấn Độ, Hastings đã tung ra phiên bản Netflix chỉ dành cho thiết bị di động vào tháng 7 năm 2019. Khác với phiên bản Netflix thông thường, đây là một chương trình giảm giá, chỉ tốn 3,63 đô-la hàng tháng để đăng ký dịch vụ.

Các phim dòng Original đã và đang là một trọng tâm lớn của Netflix kể từ khi phim *House of Cards* gây bão trên khắp thế giới vào năm 2013. Công ty đã không biết liệu việc bỏ ra 100 triệu đô-la cho loạt phim này có là xứng đáng hay không. Đó là một canh bạc có nguy cơ làm sụp đổ doanh nghiệp. Sau cùng, bộ phim đã thành công vang dội và kích hoạt kế hoạch đầy tham vọng của Netflix với dòng phim Original này.

Kể từ đó, Netflix đã sản xuất và lập ngân sách cho hàng trăm phim Original – đồng thời cũng đóng mác Original của mình trên các phim mà họ đã mua độc quyền sử dụng và khai thác. Hướng đi này sẽ được tiếp tục và thực hiện ở quy mô lớn hơn. Công ty sẽ sản xuất nhiều phim và chương trình Original ở nhiều quốc gia hơn. Những chương trình này sẽ được tiếp thị mạnh mẽ ở thị trường bản địa, nhưng công ty cũng hy vọng chúng sẽ thành công trên cả thị trường quốc tế. Netflix hiện đang tăng số lượng ngôn ngữ được sử dụng cho các chương trình của mình để chúng có thể được xem ở càng nhiều nơi càng tốt.

Chưa có dấu hiệu nào cho thấy Hastings sẽ chuyển sang các hình thức truyền hình khác. Ông luôn phủ nhận việc Netflix sẽ bắt đầu

chiếu bất kỳ loại thể thao trực tiếp nào. Các phim tài liệu của Netflix có nhắc tới những câu chuyện thể thao, nhưng không phải là các trận đấu, cuộc đua hay sự kiện thực tế. Quan điểm của Hastings là công ty không có khả năng làm mình nổi bật hơn các đối thủ trong mảng này. (Amazon Prime đã chuyển sang mảng sự kiện thể thao trực tiếp, mua bản quyền các trận bóng đá ở Giải Ngoại hạng Anh cũng như các trận bóng của Giải Bóng bầu dục Quốc gia Mỹ (NFL) và những sự kiện quần vợt trực tiếp từ khắp nơi trên thế giới.) Cách nhìn của Hastings đối với việc chuyển sang mảng đưa tin thời sự cũng theo khuôn mẫu như vậy. (Netflix đã thử nghiệm với một chương trình trò chuyện liên quan đến tin tức do diễn viên hài Chelsea Handler chủ trì, nhưng chương trình này đã bị dừng sau hai phần.)

Tuy nhiên, có một lĩnh vực của truyền hình truyền thống mà Netflix đã bắt đầu bước chân vào. Họ đã tăng cường sản xuất các chương trình truyền hình thực tế không kịch bản. *Tidying Up with Marie Kondo* (Dọn nhà cùng Marie Kondo) và phiên bản làm lại của *Queer Eye for the Straight Guy* (Con mắt nhà nghề) là những ví dụ được yêu thích của thể loại này. Những chương trình không có kịch bản này không đòi hỏi chi phí cao như những bộ phim lớn và công phu. Chúng sẽ theo một định dạng trực tiếp và tạo ra sự kết nối chân thực với người xem.

Yếu tố then chốt cho thành công của Netflix với các bộ phim và chương trình truyền hình sẽ là việc chúng có tạo ra được nhiều tiếng vang hay không. Công ty không thể có kinh phí để cấp cho một số lượng lớn những chương trình không giúp thu hút thêm các thuê bao mới. Các bộ phim bom tấn như *Orange Is the New Black, Stranger Things và Bird Box* – đều có đến hàng triệu người xem và đã giúp nâng cao vị thế của Netflix. Người dùng chỉ có thể xem các chương trình như thế trên nền tảng dịch vụ của Netflix vì yếu tố độc quyền, và nếu muốn xem, họ phải đăng ký. Những câu chuyện hấp dẫn được lan truyền vượt ra ngoài phạm vi những người đã đăng ký, đến với cả những người chưa đăng ký – đó là một cách hiệu quả để tăng số người trả tiền dịch vụ mỗi tháng.

Một cách thức quan trọng khác có thể giúp Netflix thu hút người đăng ký mới, tận dụng sức hấp dẫn nói chung của nó đối với thế hệ trẻ, đó là ký thỏa thuận với các nhà cung cấp dịch vụ hiện có. Trên khắp châu Âu, Hastings đã hợp tác với Sky Television, thuộc sở hữu của Rupert Murdoch, để đưa Netflix vào một số gói dịch vụ cao cấp của hãng này. Các phim và chương trình của Netflix được cài sẵn vào phần hướng dẫn thiết lập và khách hàng có thể dễ dàng tham gia mà không cần phải tạo các tài khoản riêng biệt. Tại

Mỹ, Netflix đã đạt được một thỏa thuận tương tự với Comcast để cho phép các chương trình của họ có thể được xem thông qua một tài khoản với công ty viễn thông này.

Theo quan niệm truyền thống, các công ty này sẽ bị coi là đối thủ cạnh tranh, nhưng giờ đây, Netflix đã đạt đến quy mô khổng lồ như vậy nên trong sự hợp tác này, mỗi bên đều có lợi. Các nhà cung cấp dịch vụ có thể tích hợp thêm nhiều chương trình và phim Original của Netflix mà khách hàng của họ từng nghe đến hoặc đang nói đến trong các cuộc trò chuyện. Ngược lại, Netflix có thể tiếp cận một phân khúc thị trường mà nếu không có quan hệ đối tác thì họ khó có thể tiếp cận.

Trong suốt 20 năm dưới sự chèo lái của Hastings, công ty đã luôn gặp sự cạnh tranh. Walmart, Blockbuster, Redbox, Amazon và nhiều công ty khác đều đã hoặc đang cung cấp các dịch vụ cạnh tranh trực tiếp với Netflix. Ngoài ra còn có sự góp mặt của các hãng điện ảnh và truyền hình truyền thống (HBO, Hulu,...). Các nhà phân tích gần như luôn không ủng hộ Netflix; giá cổ phiếu của công ty đã biến động dữ dội trong suốt hai thập niên qua và trong hầu hết các trường hợp, những thay đổi này là do tác động từ những việc mà các đối thủ cạnh tranh đã làm.

Trong suốt 20 năm dưới sự chèo lái của Hastings, công ty đã luôn gặp sự cạnh tranh. Walmart, Blockbuster, Redbox, amazon và nhiều công ty khác đều đã hoặc đang cung cấp các dịch vụ cạnh tranh trực tiếp với Netflix. Ngoài ra còn có sự góp mặt của các hãng điện ảnh và truyền hình truyền thống (HBo, Hulu,...). các nhà phân tích gần như luôn không ủng hộ Netflix, tuy nhiên, Netflix đã vượt qua và trụ vững.

Tuy nhiên, Netflix đã vượt qua và trụ vững. Trong lịch sử, Blockbuster từng là mối đe dọa lớn nhất với họ. Nhưng sự kết hợp giữa tài lãnh đạo của Hastings trong giai đoạn đầu, công nghệ vượt trội và những rắc rối tài chính của Blockbuster, đã dẫn đến chiến thắng của Netflix. Trong những năm gần đây, không ai có thể truất phế họ khỏi ngôi vị thống trị thị trường. Dù vậy, điều

này có thể sẽ thay đổi trong thập niên 2020 này vì mối đe dọa cạnh tranh đối với Netflix đang lớn hơn bao giờ hết. Amazon dường như đang dốc toàn bộ nguồn lực vào dịch vụ Prime Video – một dịch vụ được gắn kèm với dịch vụ giao hàng của hãng này. Trong Prime Video, người xem có thể xem các chương trình thể thao cũng như truyền hình và phim ảnh thông thường, cộng với những chương trình mà Amazon có quyền phát trực tuyến. Để chứng tỏ sự giàu có của mình, công ty này được cho là đã chi 250 triệu đô- la để có được quyền sản xuất năm phần tiền truyện của bộ phim *The Lord of the Rings* (Chúa tể của những chiếc nhẫn).

Amazon cũng có tính năng trả tiền cho mỗi lần xem, theo đó khách hàng có thể chọn từ một thư viện khổng lồ các đầu phim lẻ và xem phim nào trả tiền phim đó. Amazon Prime đã mở rộng quy mô với hơn 100 triệu thành viên trả phí trên khắp thế giới. Không rõ có bao nhiêu người trong số họ xem Prime Video, nhưng Jeff Bezos nói rằng vào năm 2017, họ đã sở hữu được quyền khai thác hơn 3.000 bộ phim và "Prime Video đang tiếp tục góp phần đẩy mạnh việc đăng ký mới cũng như duy trì tư cách thành viên với dịch vụ Prime".[1]

Apple, với cơ sở người dùng iPhone, Mac và iPad khổng lồ, có thể thu được lợi nhuận nhanh chóng trên Netflix. Dịch vụ xem video qua đăng ký thuê bao của hãng này là Apple TV+ và họ đã chi rất mạnh tay để mua các ngôi sao cho những chương trình của mình, có thể kể tên như: Oprah Winfrey, Steven Spielberg, Jennifer Aniston, Reese Witherspoon và J.J. Abrams. Trong bối cảnh doanh số bán iPhone giảm và hàng tỷ đô-la được chi cho mảng nội dung, dịch vụ phát trực tuyến của Apple có khả năng sẽ thành công gần như tức thì. Thông qua ứng dụng iTunes, Apple có đủ năng lực công nghệ để tạo ra một dịch vụ phát trực tuyến sử dụng hệ thống cá nhân hóa và gợi ý để thu hút mọi người xem các chương trình của mình.

Apple hiện đang bắt đầu gây dựng từ con số 0 với nội dung nguyên bản của riêng mình và sẽ phải xây dựng cơ sở hạ tầng để đảm bảo có thể sản xuất được các chương trình. Tuy nhiên, thách thức cho Apple là sẽ phải tạo ra những chương trình hấp dẫn người xem. Apple là một công ty công nghệ khá thủ cựu khi thể hiện hình ảnh thân thiện như một gia đình và e ngại rủi ro trước những vấn đề nhạy cảm. Mặc dù danh sách những người nổi tiếng hợp tác với hãng này là rất ấn tượng, nhưng câu hỏi lớn nhất là liệu Apple có tạo ra được đủ những nội dung thú vị để thuyết phục người xem gắn bó với mình hay không. Giống như Amazon, Apple đã thuê rất nhiều cựu giám đốc điều hành các xưởng phim để điều

hành hoạt động của mình và cả hai công ty đều có hàng tỷ đô-la cần thiết để theo đuổi quyết liệt các dịch vụ phát trực tuyến của họ.

Ngược lại, xét từ góc độ phim điện ảnh và phim truyền hình, Disney sẽ có một cơ hội tốt để phá vỡ sự phát triển của Netflix.

Trong quá trình tạo ra dịch vụ đăng ký phát trực tuyến Disney+, công ty đã rút các chương trình của mình khỏi Netflix và không gia hạn với loạt phim xoay quanh vũ trụ điện ảnh Marvel được sản xuất chung (Daredevil, Jessica Jones,...). Công ty này có thể là một gã khổng lồ về nội dung và tạo ra các chương trình nguyên bản mới từ loạt phim Star Wars (Chiến tranh giữa các vì sao), Marvel và các thương hiệu phim khác, nhưng về mặt công nghệ và khách hàng, họ vẫn còn tụt lại phía sau Netflix khá xa.

Hơn nữa, khó có khả năng Disney+ sẽ là thách thức nghiêm trọng đối với Netflix về số lượng người đăng ký trong vài năm tới. Hastings có xuất phát điểm là hơn 150 triệu thuê bao. Mặc dù Disney chắc chắn sẽ thu hút một số người xem rời bỏ Netflix, nhưng một cuộc rời bỏ ồ ạt khỏi Netflix để chuyển sang Disney sẽ không thể xảy ra tức thì. Sự phát triển của Disney và Apple có thể sẽ bài bản hơn và dần dần họ sẽ bắt kịp Netflix. Thực tế là, có một số dấu hiệu đáng lo ngại đối với Netflix vào tháng 7 năm 2019, khi số lượng người đăng ký tại Mỹ của công ty giảm lần đầu tiên kể từ sự cố Qwikster. Họ đã mất 130.000 thuê bao tại Mỹ trong quý 2 của năm và chỉ có thêm 2,7 triệu thuê bao mới trên toàn cầu, thấp hơn nhiều so với con số dự báo là 5 triệu. Hastings chỉ ra rằng sự chững lại này là do công ty đã tăng giá thuê bao và thiếu các chương trình bom tấn của dòng Original được công chiếu trong khoảng thời gian ba tháng đó.

Tuy nhiên, điều có khả năng xảy ra nhất là tất cả các dịch vụ phát trực tuyến đều sẽ có chỗ đứng riêng trên thị trường. Các đài truyền hình công cộng của Anh là BBC và ITV đã tạo dịch vụ đăng ký trả phí để lưu trữ nội dung của riêng họ. Mọi người sẽ đăng ký một số nhất định các dịch vụ của Netflix, Disney +, Amazon Prime, Apple, Hulu, cộng với truyền hình tuyến tính truyền thống cùng các tùy chọn phát trực tuyến và theo yêu cầu cá nhân. (YouTube cũng đang ngày càng tập trung vào các chương trình được sản xuất bài bản, thay vì chỉ là những cảnh quay thô do người dùng tạo ra và tự tải lên.) Mỗi dịch vụ sẽ cạnh tranh với nhau để chiếm lấy thời gian của người xem và thu hút sự chú ý của họ, nhưng khó có khả năng là một dịch vụ sẽ thống trị thị trường đến mức những dịch vụ khác không thể tồn tại. Sẽ có một

số tổn thất nhưng Disney, Netflix, Amazon và Apple đều có đủ tiềm lực tài chính để duy trì nỗ lực của mình.

Một lợi thế của Netflix là họ chỉ tập trung vào một mảng kinh doanh. Hastings đã giữ cho công ty tập trung vào việc thu hút các thuê bao và phát trực tuyến các chương trình truyền hình, phim điện ảnh và phim tài liệu. Tất nhiên, cũng không phải là quá khó khăn để chuyển đổi công ty sang các lĩnh vực mới. Hastings có thể dễ dàng khởi động dịch vụ cho thuê trò chơi – trong những năm đầu của công ty và trong thời gian diễn ra vụ Qwikster, việc này đã được đề cập, chỉ có điều nó đã không trở thành hiện thực. Công ty cũng có thể đã tập trung vào công nghệ thực tế ảo. Quyết định không chuyển sang làm thiết bị phần cứng của ông cũng đúng; vì nếu làm thì công ty sẽ bị phân tâm bởi một việc mà họ không thể làm một cách xuất sắc và sau cùng, thiết bị đó cũng trở nên lạc điệu trước sự nổi lên của tivi có kết nối Internet và điện thoại thông minh ở khắp mọi nơi.

Thứ mà Hastings đã đặt cược nhiều nhất là các chương trình show và phim có nội dung nguyên bản của Netflix. Khi sắp tròn 10 năm công ty sản xuất dòng phim này, Sarandos, Giám đốc nội dung, đã đồng thời tạo ra các hình thức nhượng quyền thương mại. *Orange Is the New Black, Stranger Things* và nhiều phim khác đều có những fan cuồng, giống như những người say mê một giáo phái. Và chúng chỉ được chiếu trên Netflix. Nếu mọi người nghĩ rằng họ đang bỏ lỡ những bộ phim và chương trình truyền hình hay ho mà bạn bè và gia đình của họ đang xem, khi ấy họ sẽ trả tiền để được xem Netflix.

Mặc dù chỉ là đánh giá chủ quan, nhưng dòng phim Original của Netflix không có sức hút mạnh như *Marvel* hoặc các bản nhượng quyền thương hiệu của *Star Wars* của Disney, không có chiều sâu lịch sử của *Mission Impossible (*Nhiệm vụ bất khả thi) cũng như không có được thành công như các tựa phim Batman của DC. Tuy nhiên, mục đích của công ty là biến các chương trình và phim của mình thành những tựa phim "không thể bỏ qua".

Một lợi thế của Netflix là họ chỉ tập trung vào một mảng kinh doanh. Hastings đã giữ cho công ty tập trung vào việc thu hút các thuê bao và phát trực tuyến các chương trình truyền hình, phim điện ảnh và phim tài liệu.

Hastings nói trong hội nghị DealBook của New York Times vào năm 2015: "Nếu không sản xuất được những chương trình hay thì bạn sẽ bị đám đông đẩy ra ngoài. Nếu cứ bị ám ảnh bởi người khác và không tập trung vào việc có được những nội dung hay thì bạn có thể sẽ nắm phần thua".[2]

Không có gì phải nghi ngờ rằng Hastings đã tái sáng tạo cách mọi người xem truyền hình và định nghĩa lại khái niệm "giải trí" – công ty đã phát minh ra việc "cày phim liên tục". Điều này có thể chưa giết chết cách xem truyền hình truyền thống, nhưng đối với nhiều người ở phương Tây, Netflix chính là truyền hình. Đó là nơi đầu tiên họ tìm đến để giải trí vào buổi tối. Trong ngành, Netflix đã trở thành công ty mà các đối thủ cạnh tranh đều muốn bắt chước, họ là động lực trên thị trường truyền hình trực tuyến và bây giờ họ đang có sức mạnh. Công ty có sức mạnh mua hàng khổng lồ. Họ đã tạo ra một nền tảng công nghệ mạnh mẽ cùng một không khí sùng bái từ người hâm mộ.

Ở trung tâm của mọi thứ ấy, Hastings đã luôn cố gắng nhìn nhận việc "Netflix là một công ty về phim ảnh" ở trong một nhãn quan tổng thể nào đó. "Khi tôi nhìn vào những thách thức mà Gandhi hoặc các nhà lãnh đạo khác trong lịch sử phải đối mặt, thì thách thức của chúng tôi trở nên thật tầm thường," ông cho biết trong một cuộc phỏng vấn với tạp chí Vanity Fair vào năm 2012 khi đang nói về việc Qwikster suýt phá sập công ty. "Trong 10 năm qua, tôi đã đọc rất nhiều về Winston Churchill và Abraham Lincoln. Tôi đã làm việc miệt mài, nhưng cuộc sống của tôi vẫn luôn vui vẻ. Tình hình vẫn chưa đến mức như hồi nội chiến Mỹ 1862. Thời điểm ấy đã vô cùng đen tối, và cách mọi người trụ vững vào những lúc như vậy hoàn toàn khác với những gì chúng tôi đã trải qua."[3]

Nhưng ông hoàn toàn ý thức được rằng nếu có những thay đổi cực kỳ lớn trong cách thức giải trí của mọi người, thì tương lai của Netflix có thể sẽ thay đổi. "Một lúc nào đó, các hình thức giải trí mới sẽ thay thế cho các bộ phim và chương trình truyền hình và khi đó, Netflix sẽ phải đối mặt với một mối đe dọa," Hastings cho biết tại một hội nghị do tạp chí New Yorker tổ chức vào năm 2016. "Nếu mối đe dọa đó được dựa trên nền tảng kỹ thuật số, tức là người ta vẫn cần một cái màn hình để thao tác trên đó, thì chúng tôi vẫn có một cơ hội khá tốt để tìm ra cách thích nghi, vì nó sẽ chỉ đòi hỏi một bộ kỹ năng tương tự. Còn nếu với công nghệ mới kia, bạn chỉ cần uống một viên thuốc nhỏ màu xanh được cá nhân hóa rất sâu là có thể xem một bộ phim cực kỳ tuyệt vời diễn ra trong đầu và chỉ cần uống một viên thuốc màu trắng là bạn có thể trở lại

trạng thái bình thường, thì chắc rằng chúng tôi sẽ không có hy vọng đi tiên phong trong định dạng mới đó."[4]

Lời kết

Bất chấp những trục trặc ở giai đoạn đầu, sự ra mắt của Disney+ hẳn đã khiến Hastings chú ý. disney thông báo rằng ngày hoạt động đầu tiên của họ ở Mỹ đã đạt được 10 triệu lượt đăng ký.

Vào ngày 12 tháng 11 năm 2019, một người khổng lồ đang ngủ say đã thức giấc. Ngày này đánh dấu lần đầu tiên Disney+, dịch vụ phát trực tuyến của Công ty Walt Disney, có thể được cung cấp tới các khách hàng ở Mỹ. Vào ngày đầu tiên, có khoảng 7.500 tập phim truyền hình và hơn 500 bộ phim điện ảnh được đưa lên nền tảng. Trong số này có các tựa phim kinh điển của Disney và những phim mới được sản xuất.

Mặc dù sự ra mắt đã được công chúng háo hức chờ đón, nhưng sự kiện diễn ra không tránh khỏi sai sót. Khi đổ xô tham gia dịch vụ vào sáng sớm hôm đó, mọi người được chào đón bằng các thông báo lỗi: "Không thể kết nối với Disney+", "Có vẻ như đã xảy ra sự cố khi kết nối với dịch vụ Disney+. Vui lòng thử lại sau nếu sự cố vẫn tiếp diễn."

Trước tình hình này, công ty đã buộc phải đưa ra một tuyên bố. Người phát ngôn của công ty cho biết nhu cầu đối với Disney+ đã "vượt quá kỳ vọng cao của chúng tôi" và họ đang nỗ lực để khắc phục dịch vụ có giá 6,99 đô-la mỗi tháng này (nghĩa là thấp hơn cả mức giá rẻ nhất mà Hastings có thể đưa ra.) Trong vài ngày đầu kể từ khi Disney+ ra mắt, đã xảy ra một vấn đề khác nữa: người ta phát hiện ra rằng hàng nghìn tên người dùng và mật khẩu tài khoản đang được lưu hành miễn phí, hoặc chỉ bằng một khoản phí nhỏ, trên các diễn đàn tin tặc trên khắp thế giới.

Bất chấp những trục trặc ở giai đoạn đầu, sự ra mắt của Disney+ hẳn đã khiến Hastings chú ý. Disney thông báo rằng ngày hoạt động đầu tiên của họ ở Mỹ đã đạt được 10 triệu lượt đăng ký. Phân tích của bên thứ ba sau đó cho biết trong vài tuần đầu tiên, hơn 22 triệu người đã tải xuống ứng dụng này trên thiết bị di động. Apptopia – đơn vị thực hiện nghiên cứu phân tích này – cho biết trong bốn tuần đầu tiên ra mắt công chúng của Disney+, người dân ở Mỹ đã dành ra 200 triệu giờ để sử dụng ứng dụng này. Con số của Netflix (với số thuê bao đông đảo hơn rất nhiều) là một tỷ giờ.

Google cũng giúp củng cố mức độ phổ biến của Disney+ đối với người tiêu dùng ở Mỹ. Phân tích hằng năm của Google về các cụm từ tìm kiếm thịnh hành nhất cho biết Disney+ chiếm vị trí hàng đầu. Điều này không có nghĩa là người Mỹ tìm kiếm Disney+ nhiều hơn bất kỳ thứ gì khác, nhưng đó là cụm từ tìm kiếm phổ biến nhất khi xếp hạng theo sự gia tăng về mức độ phổ biến.

Google cũng giúp củng cố mức độ phổ biến của disney+ đối với người tiêu dùng ở Mỹ. Phân tích hằng năm của google về các cụm từ tìm kiếm thịnh hành nhất cho biết disney+ chiếm vị trí hàng đầu.

Đây là những phát súng mở đầu cho thứ sẽ trở thành một cuộc chiến lâu dài về phát trực tuyến. Vào thời điểm cuốn sách này được xuất bản, Disney sẽ đang mở rộng các dịch vụ phát trực tuyến của mình ra nhiều khu vực lớn của châu Âu và vào lúc đó chúng ta có thể thấy tác động của điều này, nếu có, đối với Netflix. Các nhà phân tích từ công ty Wedbush Securities cho biết rằng tới năm 2022, Disney có thể sẽ đạt được mục tiêu ban đầu là 60-90 triệu người đăng ký, sớm hơn hai năm so với kế hoạch trước đó là năm 2024.

Trong thế giới giải trí, thập niên từ 2020 đến 2030 sẽ được đánh dấu bởi những cuộc chiến về dịch vụ phát trực tuyến. Đây cũng sẽ là thập niên thứ ba mà Netflix hiện diện. Vị trí thống trị của Netflix sẽ không nhanh chóng bị soán ngôi, nhưng có nhiều khả năng Disney sẽ bắt đầu thu được lợi nhuận đáng kể từ dịch vụ này. Đây là một trận chiến sẽ diễn ra trên khắp thế giới – Mỹ sẽ là thị trường trọng điểm, nhưng không phải là duy nhất. (Netflix đã

cam kết chi 400 triệu đô-la cho các sản phẩm mới ở Ấn Độ trong năm 2020 và đang giảm giá dịch vụ tại quốc gia này để thu hút nhiều người đăng ký hơn.)

Trong suốt hai thập niên đầu tiên, Netflix đã đối mặt với những cuộc chiến cứ lặp đi lặp lại. Công ty đã phải vật lộn với tình trạng có rất ít người sở hữu đầu đọc đĩa DVD (sau đó thì đến việc triển khai chậm chạp của Internet băng thông rộng), các hãng phim không hài lòng với việc Netflix cho thuê đĩa DVD khi chúng được bán giảm giá (sau đó họ cũng đụng độ với Netflix về vấn đề quyền phát trực tuyến) và cuộc chiến về giá với Blockbuster được tiếp nối bởi cuộc chiến giữa Netflix với HBO và Hulu trong giai đoạn đầu của dịch vụ phát trực tuyến. Trong giai đoạn này, Hastings đã chứng minh rằng truyền hình được phát trực tuyến trên Internet là một mô hình kinh doanh hiệu quả. Mọi người đều muốn xem các chương trình một cách thuận tiện và không phụ thuộc vào lịch phát sóng truyền thống theo dạng tuyến tính.

Tuy nhiên, nhiều khả năng thị trường phát trực tuyến sẽ không phải là một môi trường "được ăn cả, ngã về không". Có nhiều khả năng người tiêu dùng sẽ đăng ký nhiều nền tảng, nhưng đó sẽ chỉ những nền tảng mà họ tiếp tục tìm thấy thứ để xem. Trong những cuộc chiến phát trực tuyến này, có 2 yếu tố chủ đạo với tầm quan trọng ngang nhau, thứ nhất là các bộ phim và chương trình truyền hình được sản xuất ra bởi các công ty liên quan; thứ hai là số lượng người đăng ký dịch vụ mà họ có. Nếu Disney+ vượt mặt Netflix về lượng người đăng ký, nhưng thời gian khách hàng bỏ ra để xem các chương trình của Disney+ lại ít hơn so với Netflix, thì ai mới là người chiến thắng thực sự?

Thập kỷ tồn tại thứ ba của Netflix sẽ được định hình bằng khả năng ứng phó của công ty trước việc các đối thủ đang không ngừng tiến bộ. Những thách thức mà họ phải đối mặt sẽ có nhiều nét giống với những thách thức đã gặp trong thời kỳ cho thuê DVD và trong giai đoạn đầu của dịch vụ phát trực tuyến, nhưng lần này, các đối thủ có tầm vóc hơn nhiều.

Thập kỷ tồn tại thứ ba của Netflix sẽ được định hình bằng khả

năng ứng phó của công ty trước việc các đối thủ đang không ngừng tiến bộ. Những thách thức mà họ phải đối mặt sẽ có nhiều nét giống với những thách thức đã gặp trong thời kỳ cho thuê DVD và trong giai đoạn đầu của dịch vụ phát trực tuyến, nhưng lần này, các đối thủ có tầm vóc hơn nhiều. Các đối thủ cạnh tranh chính hiện tại của Netflix là những công ty giải trí và công nghệ đã có chỗ đứng vững chắc và hoạt động kinh doanh trên nhiều lĩnh vực khác nhau.

Hastings biết điều này. Trước khi Disney+ ra mắt, ông nói rằng ông không "lo lắng" về dịch vụ này, nhưng thừa nhận rằng nền tảng phát trực tuyến này hiện đã là một trong những địch thủ lớn nhất của mình. Tại hội nghị DealBook do tờ *New York Times* tổ chức vào tháng 11 năm 2019, ông nói: "Họ là một đối thủ cạnh tranh tuyệt vời, bởi họ thực sự hiểu được thế nào là sáng tạo." Hastings cũng cho biết ông sẽ đăng ký dịch vụ này khi nó ra mắt. "Disney là công ty mà chúng tôi thực sự học hỏi được nhiều nhất về mặt giải trí."

Lời cảm ơn

Những sự chuyển dịch lớn trong ngành công nghiệp giải trí chỉ xảy ra với tần suất vài chục năm một lần. Các màn hình tivi màu dần thay thế các màn hình đen trắng, tín hiệu kỹ thuật số đã thay thế các tín hiệu analog và đĩa DVD đã vượt qua băng VHS. Công nghệ phát trực tuyến phim và chương trình truyền hình qua Internet hiện vẫn còn tương đối mới mẻ.

Trong những tháng ngày tôi viết cuốn sách này, địa vị thống trị của Netflix đã bắt đầu bị thách thức. Khi tôi bắt đầu quá trình viết, Disney+ và Apple TV+ mới chỉ là những dự án nội bộ của các công ty công nghệ và truyền thông hàng đầu thế giới này. Giờ đây, chúng đã trở thành hiện thực và có người xem ở trên khắp thế giới.

Hiện vẫn chưa thể khẳng định ai sẽ giành chiến thắng trong ngành công nghiệp phát trực tuyến – nếu có bất kỳ công ty nào thực sự có thể làm điều đó. Trong những ngày tháng tới, chúng ta sẽ thấy liệu Netflix có đủ sức mạnh và kinh nghiệm để đánh bật các đối thủ của mình hay không. Tuy nhiên, trong suốt quá trình viết cuốn sách này, tôi đã mang ơn những người đã cung cấp cho tôi kiến thức và góc nhìn chuyên môn của họ.

Xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến tất cả các cựu nhân viên của Netflix, những người đã dành thời gian để nói chuyện với tôi, chia sẻ hiểu biết của họ và kể lại những kỷ niệm của họ về Reed cũng như quá trình làm việc tại công ty. Nhiều người trong số họ được nêu tên xuyên suốt cuốn sách này nhưng cũng có những người không được nêu tên khác và những người chưa từng làm việc tại Netflix đã cung cấp thông tin cơ bản, xác nhận những gì đã xảy ra và giúp tôi hoàn thành cuốn sách này.

Cảm ơn các biên tập viên và nhân viên của Orion Books và Weidenfeld & Nicolson đã đặt hàng cuốn sách, đặc biệt là Paul Murphy, người đã giúp tôi định hướng cho cuốn sách. Cuối cùng,

tôi cũng bày tỏ sự biết ơn đối với gia đình và người bạn đời của tôi, Stephanie, những người đã phải nghe rất nhiều lời phàn nàn về quá trình xây dựng cấu trúc cho cuốn sách, tìm nguồn thông tin và viết toàn bộ bản thảo. Nhờ đóng góp của tất cả mọi người mà cuốn sách này đã được ra đời.

Hiện vẫn chưa thể khẳng định ai sẽ giành chiến thắng trong ngành công nghiệp phát trực tuyến – nếu có bất kỳ công ty nào thực sự có thể làm điều đó. Trong những ngày tháng tới, chúng ta sẽ thấy liệu Netflix có đủ sức mạnh và kinh nghiệm để đánh bật các đối thủ của mình hay không.